

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

- 1.1 ความหมายของผู้นำ (Leaders)
- 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)
- 1.3 คุณลักษณะของผู้นำ
- 1.4 บทบาทของภาวะผู้นำ
- 1.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

- 2.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.4 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

- 3.1 ความหมายของวิสัยทัศน์
- 3.2 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์
- 3.3 มิติของวิสัยทัศน์

ตอนที่ 4 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

- 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
- 4.2 หลักการของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
- 4.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ตอนที่ 6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำ (Leaders)

ฮูส (Huse, 1971, p.227 อ้างอิงใน อรอนงค์ โรจนวิวัฒน์บุญย์, 2553, หน้า 15) ให้ความหมายของผู้นำว่า บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพล ให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ยูคัล (Yukl, 1981, pp.3-4) บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและความก้าวหน้าและบรรลุความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ คือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

อรอนงค์ โรจนวิวัฒน์บุญย์ (2553, หน้า 16) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่แสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำโดยสังเกตจากการมีอิทธิพลที่เหนือกว่าสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมาย

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) กับ ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการมองคนละด้าน คำว่า ผู้นำ มองเน้นที่ตัวบุคคล ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ มองเน้นที่คุณลักษณะในตัวบุคคล เราสามารถให้คำนิยามของคำว่า ผู้นำ ได้โดยอาศัยหลัก 3 ประการ สรุปได้ ดังนี้

ประการที่ 1 ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น คำว่าผู้อื่นในที่นี้ไม่ได้ หมายความว่าผู้อื่น ทุกคน ในกลุ่มคนๆ นั้นมีส่วนร่วม เพราะภาวะผู้นำมิได้เกิดขึ้นโดยอาศัยหลักการทั้งหมดหรือไม่ก็ไม่มีเลย แต่ภาวะผู้นำเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมากหรือน้อยเพียงใดมากกว่าปริมาณคนที่เขานำ คืออยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจ อิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน

ประการที่ 2 ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-way Process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของเจตคติของสมาชิกในกลุ่มคนๆ นั้นเอง งานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่า ผู้นำของกลุ่มคนที่มีเจตคตินิยมเผด็จการมักเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มคนที่มีเจตคตินิยมประชาธิปไตยก็มักเป็นคนที่มีความเป็นประชาธิปไตยด้วย

ประการที่ 3 ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคนๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหารแต่เขามีอำนาจ

มีอิทธิพลและมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ทั้งๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆ ทั้งสิ้น

เจษฎา บุญมาโฮม (2546, หน้า 185) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง คนที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบต่อหน่วยงานหนึ่งๆ ในองค์การ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 238) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ โดยบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 229) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์การ นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การ และพนักงานรวมทั้งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องง่ายแต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องยาก

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 282) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีศิลปะในการจูงใจสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานให้ปฏิบัติตามคำสั่งของตนได้

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540, หน้า 227 อ้างอิงใน สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543, หน้า 282) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ดับริน (DuBrin, 1998, p.431) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2545, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

เดจโนซคา (Dejnozka, 1983 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 68) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้ ดังนั้น ผู้นำ จึงหมายถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพล และอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่ม ให้สำเร็จ

จากทรรศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานต่างๆ โดยได้รับการเลือกและได้รับการยอมรับ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้างาน ให้เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ใช้อำนาจในการปกครอง บังคับบัญชาและเป็นบุคคลที่มีศิลปะในการจูงใจสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานให้ปฏิบัติตามคำสั่งของตนได้หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.5) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

เฟียดเลอร์ และเชมเมอร์ (Fiedler and Chemers, 1974, p.4 อ้างอิงใน กวี วงศ์พุม, 2542, หน้า 14) เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

สุพิช จ้อยกลาง (2550, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการบุคคลหนึ่งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลชักจูง กระตุ้นให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มอื่นปฏิบัติตามแนวคิดของตนเองหรือแนวคิดร่วมกัน อันนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

พานัด มิ่งมา (2551, หน้า 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คนหรือกลุ่มคนที่พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่ม กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้ผู้อื่นที่เป็นผู้ร่วมงาน ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเลื่อมใสศรัทธา เต็มใจกระตือรือร้นและให้ความร่วมมือเพื่อทำการ

อย่างใดอย่างหนึ่งไปในทิศทางที่กำหนดไว้จนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน โดยชี้ให้เห็นถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้ตาม การสื่อความหมายและการเสริมแรงที่ดีก่อให้เกิดความร่วมมือเพื่อเอาชนะอุปสรรค ซึ่งจะเห็นได้จากคุณภาพของงานที่ออกมารวมทั้งความพอใจของผู้ปฏิบัติ

สมัยศ รัชกาลที่ ๒๕ (2550, หน้า 29) กล่าวว่า กระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจ อิทธิพล ความสัมพันธ์กับผู้ตามที่ชักนำ จูงใจและกระตุ้นให้บุคคลอื่นยินยอมร่วมมือปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

สุภาวดี ตีมีนทระ (2550, หน้า 35) กล่าวไว้ว่า กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดพลังเป็นอิทธิพลครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ให้ความร่วมมือปฏิบัติกร ดำเนินกิจกรรมในทุกสถานการณ์โดยใช้กระบวนการกลุ่มหรือ กลุ่มปฏิสัมพันธ์ หรือพลวัตกลุ่ม ใช้ศิลปะของการสื่อสารเป็นพลังสนับสนุนเป็นปัจจัยในการบริหาร ให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย สภาวะหรือศักยภาพ ความสามารถของบุคคลในการสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงานและจุดประสงค์ที่วางไว้

วรรณวิษา ไชยลาแสง (2551, หน้า 14) กล่าวว่า ความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่พยายามจะมีอิทธิพล อำนาจหน้าที่ในการสร้างสรรค์ ปลูกฝัง สร้างศรัทธาและการใช้ศิลปะในการจูงใจเพื่อชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

เอเวอร์รี่ และเบเกอร์ (Avery and Baker, 1990 as cited in Elumti, et al., 2005, p.1020) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ “กระบวนการของอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม องค์กร และสังคม ผู้นำจึงมีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์การโดยภาพรวมซึ่งสามารถประเมินได้จากการผลิต ประสิทธิภาพ คุณภาพ ความยืดหยุ่น ความพึงพอใจความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาองค์การ”

โรเซนบาร์ค (Rosenbach, 2003 as cited in Elmuti, et al., 2005, p.1019) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ เปรียบเหมือน “กระบวนการของผู้นำและผู้ตามที่มีความเกี่ยวข้องกันและมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์”

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 238) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคลในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

เจษฎา บุญมาโฮม (2546, หน้า 186) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากบุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่มีอยู่เหนือสมาชิกคนอื่นในกลุ่มจัดการนำกลุ่มให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายที่กลุ่มหรือองค์การปรารถนา

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าเป็น กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริง ขององค์การแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 15) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง ศิลปะ และความสามารถในการนำและการจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและขององค์การ

ดับริน (DuBrin, 1998, p.431) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าเป็นความสามารถ ที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 68-69) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อ ความหมาย การติดต่อ ซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้นไม่ว่า คนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าใจแต่ละคน จะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น ซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบต่างๆ กันความเป็นผู้นำมีผลกระทบต่อ สิ่งอื่นๆ หลายอย่าง ถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจกรรมงานของหน่วยงาน ก็จะดำเนินไปได้โดยเรียบร้อยราบรื่นและก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารขาดความ เป็นผู้นำ ในตัว ก็เกิดผลเสียต่างๆ หลายประการ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีผลไปถึงผลผลิตขององค์การ ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความกระตือรือร้น การบูรณาการ ฯลฯ ของผู้ร่วมงานด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งความเป็นผู้นำจะมีลักษณะสำคัญ คือ

1. ด้านคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะนำผู้ร่วมงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้

2. การแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในด้านต่างๆ เช่น ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ กล้าคิด กล้าทำ มีความรับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อก่อให้เกิดผลในแง่ของความมีพลังอำนาจและอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน

3. การแสดงออกซึ่งศักยภาพ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูง จะต้องสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี และความมีอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคลอื่นได้ ในทุกสถานการณ์

4. ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกฝนอบรมพัฒนาให้เกิดขึ้นได้จากประสบการณ์การเรียนรู้ ดังเช่น ผู้นำที่สำเร็จการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหาร หรือผู้นำที่ผ่านการอบรมในสาขาวิชาเฉพาะ มีความรู้ความชำนาญในด้านเทคนิคสูง (Technical Skill) เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นต้น

5. ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสร้างความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงาน สร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานได้ จนสามารถสร้างทีมงานได้อย่างมั่นคง

จากความหมายข้างต้นพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามและทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

### 3. คุณลักษณะของผู้นำ

กิติ ตย์คานนท์ (2543, หน้า 30-39) สรุปว่า องค์ประกอบของคุณลักษณะของผู้นำที่ดีควรมี

1. มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ถ้าผู้นำมีสุขภาพ สวมวันดีสี่วันไข้ มาทำงานสัปดาห์หนึ่งหยุดไป 2-3 วันเสมอๆ หากเกิดความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องได้รับการตัดสินใจจากผู้นำทันทีเกี่ยวกับผลประโยชน์ของหน่วยงานนั้น แต่ผู้นำกลับป่วยไม่มาทำงาน ผลก็อาจทำให้หน่วยงานพลาดโอกาสทองที่จะได้รับผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งหรืออาจเสียหายอย่างมากได้

2. มีความรู้ดี ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไปอย่างดี ถ้าเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานแล้ว ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหาให้ผ่านพ้นไปด้วยดีได้ ซึ่งผลก็จะเป็นการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายกย่องเลื่อมใสเคารพนับถือให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้นำมาก

3. มีบุคลิกดี เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำที่ดี ผู้นำที่มีบุคลิกท่าทางไม่ดีจะทำให้คนทั่วไปมองดูไม่น่าเลื่อมใสหรือน่านับถือ ไม่ว่าเขาจะมีความรู้หรือความสามารถมากมายแค่ไหน ถ้าบุคลิกไม่ดีจะทำให้เขาเสียคะแนนไปถึง 50 เปอร์เซ็นต์แล้ว

4. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และความกระตือรือร้น ผู้ที่ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ อย่างมากที่สุดก็เป็นได้แค่ผู้ตามเท่านั้น แต่ถ้าผู้นั้นได้มานั่งเก้าอี้ผู้นำจะด้วยเหตุใดก็ตาม หน่วยงานนั้นจะเจริญรุ่งเรืองไม่ได้ดีเท่าที่ควรจะเป็น

5. มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจดี เมื่อผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แล้วจะต้องมีการใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจได้ดีและถูกต้องเนื่องจากการตัดสินใจอาจจะทำให้เกิดผลดีหรือผลเสียต่อหน่วยงานก็ได้

6. มีความกล้าหาญ เด็ดขาด และไม่โลเล สามารถนำทีมต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ พร้อมกับมีความกล้าหาญและเด็ดขาดในการทำงานที่ถูกต้อง กล้าได้ กล้าเสีย เมื่อผิดก็กล้าที่จะรับผิดชอบ ไม่โยนความผิดให้ลูกน้องหรือไม่แก้ตัวแบบไม่มีเหตุผล

7. มีความแนบเนียน ผู้นำที่ดีจะต้องมีความแนบเนียนในการทำงาน หรือเรียกว่า มีศิลปะ เมื่อถึงคราวจะต้องโอนอ่อนก็สามารถโอนอ่อนได้ตามสถานการณ์ แต่ก็ต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง แต่ถ้าเห็นว่ามีถูกต้องเราก็ต้องคัดค้านได้ มีศิลปะที่จะเลี้ยงอย่างแนบเนียน

8. มีความอดทน การมีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่นและความสามารถในการบังคับใจตนเอง มีความอดทนในการทำงานและอดทนต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การมีสมาธิจะทำให้สามารถทำงานได้ดี

9. มีการสื่อความหมายที่ดี ในการออกคำสั่งจะต้องไม่คลุมเครือ ทั้งสั่งโดยการพูดและโดยการเขียนต้องมีความกระจ่าง ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่คลุมเครือและเย็นเยื่อ สมเหตุสมผล ผู้อื่นสามารถนำไปปฏิบัติได้ดีและถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของผู้สั่ง

10. มีความเห็นอกเห็นใจ ผู้บังคับบัญชาคนใดที่แสดงออกซึ่งความเห็นอกเห็นใจด้วยความจริงใจและพอสมควร เขาจะสามารถผูกน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้มาก เช่น ไปเยี่ยมผู้ใต้บังคับบัญชาหรือครอบครัวของเขาเมื่อเจ็บป่วยหรือช่วยเหลือยามที่ได้รับความเดือดร้อน แต่ต้องพอเหมาะสมเท่านั้น เพราะผู้รับอาจมองว่าเป็นการเสแสร้งหรือเล่นละครและหมดความนับถือศรัทธาได้ง่ายๆ

11. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและไม่ใช้อภิสิทธิ์ในทางที่ผิดจะต้องมีน้ำใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา

12. ยกย่อง ให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความสามารถ ไม่มองข้ามความสำคัญของลูกน้อง

13. มีความสงบเสงี่ยม ไม่โอ้อวดตนเอง มีความอ่อนน้อมถ่อมตน จะทำให้คนทุกระดับตั้งแต่เจ้านาย เพื่อนร่วมงานจนกระทั่งลูกน้องเกรงใจและให้ความนับถือ

14. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ใครทำงานอยู่หน่วยงานใดจะต้องมีความรัก และภักดีต่อหน่วยงานนั้นถ้าผู้นำไม่แสดงให้เห็นถึงความรักต่อหน่วยงานแล้วก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่รักหน่วยงานไปด้วยและในที่สุดก็จะไม่จงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาด้วย

15. มีการสังคมนี ผู้นำที่มีการสังคมนีจะช่วยทำให้ติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น เพื่อหาความร่วมมือประสานงานได้ดีและได้ผล ถ้าผู้นำเป็นคนไม่คบใคร ใจแคบ จะขอความช่วยเหลือร่วมมือจากใครก็ยาก แต่การมีสังคมนีก็ต้องมีความพอสมควร ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์มากเกินไปก็จะทำให้คุณภาพของงานด้อยลงได้

16. มีการตื่นตัว ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หัวเก่าและมีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ทันสมัย ยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เสมอ มีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้กับเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

17. มีการวางแผนงานและการดำเนินงานตามแผนงาน โดยมีผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานเป็นผู้นำร่วมกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพิจารณาวางแผนงานให้ดีที่สุดและผู้นำจะต้องมีความสามารถที่จะผลักดันการทำงานในหน่วยงานของตน ให้บรรลุตามแผนงานในเวลาที่กำหนดได้อย่างดียิ่ง

สุวิระ ทรงเมตตา (2543, หน้า 96-101) สรุปถึงคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ ดังนี้

1. L = LOVE (ความรัก ความเมตตา ความกรุณา) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรัก ความเมตตา ความกรุณาต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าเรารักคนอื่น คนอื่นก็รักเรา ดังนั้นเราจะต้องให้ความรัก กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะจงรักภักดีกับเรานับสนุนช่วยเหลือในการทำงานของเราด้วยความจริงใจ ถ้าเราให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะให้เกียรติเราในที่สุด

2. E = EDUCATION (การให้ความรู้ ความเข้าใจ การสอนงาน) ผู้นำต้องให้ความรู้ ให้ความเข้าใจ ให้วิธีการทำงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการแนะนำสั่งสอน การที่ผู้นำเสียเวลา สอนงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงครั้งเดียว แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถช่วยงานผู้นำได้ไปจนตลอดชีวิตราชการ นอกจากนี้แล้วการสอนงานยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่าจะโยกย้ายแยกจากกันไปทำงานในหน่วยงานอื่นแล้ว แต่ความผูกพันระหว่างผู้สอนงานกับผู้ถูกสอนยังคงผูกพันตลอดไป ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่าเป็นมงคลในฐานะครูกับศิษย์ที่มีโอกาสเยี่ยมเยือนได้

3. A = ADAPTATION (การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม) ผู้นำจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ ผู้นำจะต้องคอยติดตาม

ความเคลื่อนไหวของสภาวะแวดล้อมอย่างเหมาะสมถ้าผู้นำไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมได้ในที่สุดตัวผู้นำนั้นจะไม่สามารถดำรงภาวะการณำได้อีกต่อไป หรือหน่วยงานนั้นไม่อาจจะคงอยู่ต่อไป อาจจะต้องเลิกกิจกรรมในที่สุด

4. D = DECISION (การตัดสินใจ) ผู้นำจะต้องมีการตัดสินใจอย่างฉับพลันทันทีโดยอาศัยกลุ่มเป็นเครื่องมือในการพิจารณา หมายความว่า ผู้นำจะต้องนำข้อมูลข่าวสารจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบการตัดสินใจ และที่ดีที่สุดจะต้องให้ผู้มาร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการระดมสมองและการตัดสินใจ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะได้แนวร่วมที่ผลักดันให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเป็นกรณีจำเป็นเร่งด่วนผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่กล้าตัดสินใจและกล้ารับผิดชอบในสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้น เนื่องจากการตัดสินใจนั้น

5. E = ENTHUSIASTIC (ความกระตือรือร้น) ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา มีการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชา ฝึกฝนหาความรู้ มีการพัฒนาด้านต่างๆ และมีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย หมายความว่า ผู้นำจะต้องมีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์แข็งแรง กระฉับกระเฉงและมีความคล่องตัวในการทำงาน มีการออกกำลังกายสม่ำเสมอและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำจะต้องติดตามดูแลการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชารวมตลอดถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นจากพวกเขาเหล่านั้น เพื่อจะได้แก้ไขล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น นอกจากนี้แล้วยังเป็นการติดตาม ทิศนะคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ เพื่อไม่ให้เกิดความเสื่อมศรัทธาและหวาดระแวงหรือความไม่เชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพื่อผู้นำจะได้แก้ไขสถานการณ์ดังกล่าวก่อนที่จะสายเกินไปกว่าจะแก้ไขได้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเมื่อใดก็ตามที่ผู้นำหยุดพัฒนาตนเอง ผู้นำก็จะมีรู้ความสามารถน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาและก็จะหมดสภาพการณำในที่สุดและในประการสุดท้ายผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถทำงานได้เสร็จอย่างมีประสิทธิภาพก่อนเวลาที่กำหนดหรือภายในที่กำหนดเป็นอย่างน้อย

6. R = RESPONSIBILITY (ความรับผิดชอบ) ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อครอบครัว ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อประชาชน ผู้ใช้บริการ หมายความว่าผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมตนเองได้ จะต้องมีความรับผิดชอบในตนเอง โดยไม่ต้องมีผู้ใดมาคอยควบคุมดูแลหรือบังคับ ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว นับตั้งแต่ บุตร ภรรยา และความสงบเรียบร้อยของครอบครัว เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของ

ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของคนทั่วไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายความว่า เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการผิดพลาดโดยไม่ได้เจตนาหรือเหตุสุดวิสัย เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่และผู้นำจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นไว้เสียเอง ในทางตรงกันข้ามถ้ามีความดีความชอบเกิดขึ้น เนื่องจากการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำที่ร่วมกันดำเนินการจนได้รับคำยกย่องชมเชย ผู้นำจะต้องยกความดีที่เกิดขึ้นเหล่านั้นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชนผู้ใช้บริการ หมายความว่า ผู้นำจะต้องบริการกับประชาชนหรือผู้ใช้บริการเสมือนหนึ่งบุคคลเหล่านั้นเป็นเจ้านายของผู้ให้บริการ

7. S = SINCERITY (ความจริงใจ) ผู้นำจะต้องมีความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ประชาชนและผู้ใช้บริการ หมายความว่าผู้นำจะต้องแสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาด้วยการปกป้องบุคคลที่ประสงค์ร้ายต่อผู้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องแสดงความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานด้วยการแสดงตัวเป็นมิตรแท้ ผู้นำจะต้องแสดงความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความเป็นธรรมและใช้ระบบคุณธรรมในการปกครองบังคับบัญชา ไม่หลอกล่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องแสดงความจริงใจต่อประชาชนหรือผู้ใช้บริการด้วยการให้บริการกับบุคคลเหล่านั้นเสมือนหนึ่งเป็นญาติผู้ใหญ่

8. H = HARMONY. HONESTY (ความซื่อสัตย์) ผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์ ทั้งต่อตนเองและหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อจะได้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาเป็นที่น่าเชื่อถือและเลื่อมใสแก่ประชาชนผู้ใช้บริการโดยทั่วไป

9. I = INTELLIGENCE (ความมีไหวพริบ) ผู้นำจะต้องมีไหวพริบ และเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

10. P = PERSUASIVENESS (ความอ่อนน้อมถ่อมตน) ผู้นำจะต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตน หมายความว่า ผู้นำจะต้องให้เกียรติ ให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา ให้เกียรติเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนผู้ใช้บริการ

ซึ่งจากแนวความคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ควรมีลักษณะครบทุกๆ ด้าน ทั้งในด้านการปฏิบัติตน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน และสามารถพาผู้ร่วมงานไปสู่ความสำเร็จของงานได้

#### 4. บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ (สมชาย เทพแสง, 2552) ได้แก่ 1) การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึง

วิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย 2) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว 3) การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ 4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของดุลยภาพระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

จากแนวคิดข้างต้นจึงสรุปได้ว่า บทบาทของภาวะผู้นำต้องมีคุณลักษณะ คือ ผู้นำควรต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน โดยมีการสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นตัวผู้นำเองต้องสร้างความน่าเชื่อถืออีกด้วย

## 5. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถ

พัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้าโนเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

1. The tasks of Leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leader-constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) ต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำเพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

### ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

1. Kurt Lewin's Studies Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรือออตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและ

มีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

## 2. Likert's Michigan Studies ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

2.1 Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitive- Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เชิญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

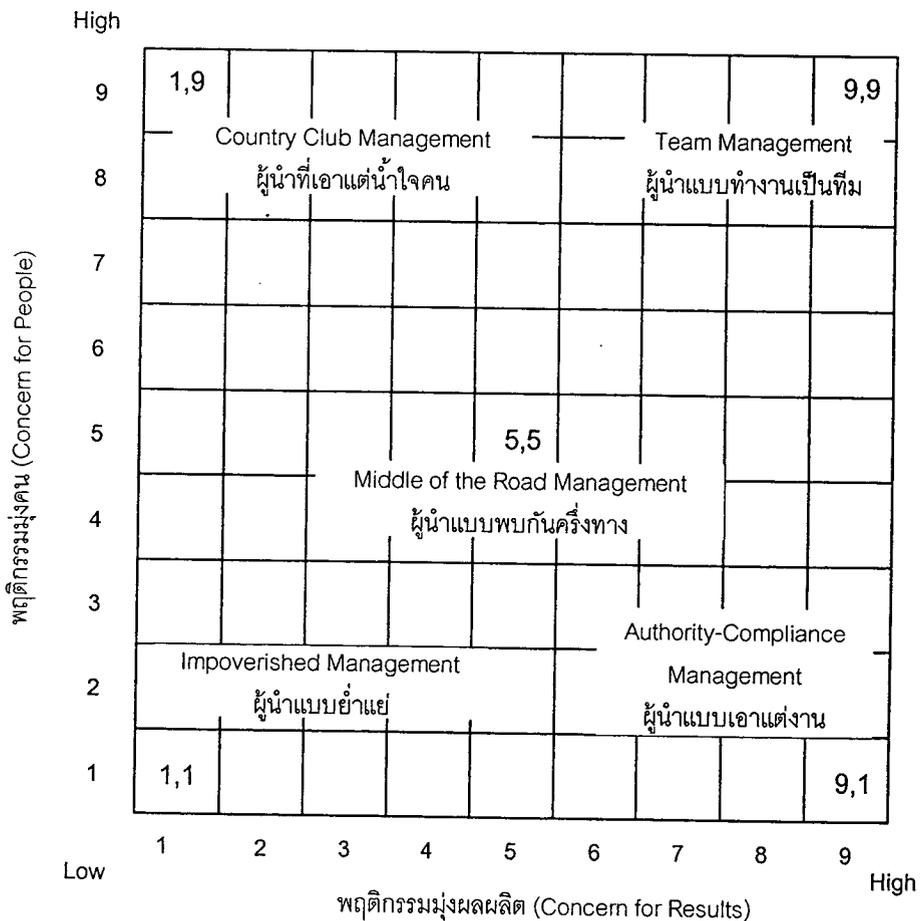
2.1.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-Authoritative) ปกครองแบบพอปกครองลูก ให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา สูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative-Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.1.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-Democratic) ผู้บริหารให้ความใ้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

ลิเคอร์ท (Likert) พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. Blake and Mouton's managerial Grid กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม



ภาพ 1 แสดงตาข่ายแบบภาวะผู้นำ

ที่มา: Blake and McCauley, 1991, p.29

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่ งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจ สัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน
2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้ มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์ สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหาร มีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้น ความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ
3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและ สนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา น้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่
4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหาร หวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและ อำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงาน คาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป
5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management ) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจ ทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการ ของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่าง สมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจ

การวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4. McGregor's: Theory X and Theory Y เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้น ช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากรับเงิน อยากรีบสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษ มีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

#### ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

ทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style เวดติน เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เวดตินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหาร ประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้ อย่างเหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และเวดตินยังแบ่ง ผู้นำออกเป็น 4 แบบ

ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

| ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ  | ลักษณะพื้นฐาน<br>ภาวะผู้นำ | ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ   |
|---|----------------------------|---|
| 1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน                           | Separated                  | Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักร<br>ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ |
| 2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว                          | Dedicated                  | Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตา<br>กรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น                 |
| 3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียว<br>จึงได้คุณภาพงานต่ำ | Related                    | Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตาม<br>ให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น           |
| 4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกๆ เรื่อง                              | Integrated                 | Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและ<br>สัมพันธภาพที่ดีด้วย                     |

เรตติน กล่าวว่ องค้ประกอบที่สำค้ญในการระบุดสถานการณมี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรึษาองค้การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรตติน ได้เสนอแนะว่องค้ประกอบทางสถานการณที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค้ประกอบทางเทคโนโลยี องค้การ และคน ดังนั้น ในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้ วิจารณ์ญาณพิจารณาว่า จะยึดองค้ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

## 2. Theory Z Organization (William Ouchi)

วิลเลียม โอจิ (William Ouchi) เชื่อว่ มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วย ประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

## 3. Life-Cycle Theories (Hersey and Blanchard)

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรตตินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค้ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทาพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัล ก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

#### 4. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

ฟรีดเลอร์ (Fiedler) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย ปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ออกกลุ่มยอมรับ

2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์การได้

### ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์น เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์การมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

เพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์การทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 แบลสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง แบลสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานได้อย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงาน และสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบสส์ ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

## ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรภาคเอกชนนั้น เห็นได้ชัดว่าความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้น ภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเงิน การธนาคาร การบริหารธุรกิจ การค้า การอุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาเอกชน ตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับอุดมศึกษา จึงต้องสรรหาผู้บริหารที่มีฝีมือหรือมีความสามารถสูง เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ธีระ รุญเจริญ และคณะ, 2545, หน้า 1)

คำว่า "ผู้บริหาร" ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมี 2 ความหมาย คือ ผู้บริหารการศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษา ตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา แต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชนสำหรับผู้บริหารที่มีบทบาทเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาและการจัดการต่างๆ ในสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญต่อสถานศึกษาอย่างมาก เนื่องจากสถานศึกษาเป็นหน่วยงานของสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม อีกทั้งความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้า จะต้องมีการมีบุคคลหนึ่ง ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า หรือที่เรียกว่า "ผู้บริหาร" (Administrator) บุคคลเช่นนี้อาจจะเป็นผู้บริหารโดยการทำงานที่กระทำ เช่น ในสมาคมหนึ่งหรือสำนักงาน บุคคลที่ทำหน้าที่เรียกประชุมติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ

ผกา แสงสุวรรณ (ม.ป.ป., หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานในด้านการศึกษาผู้บริหาร หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการทั้งนี้ สถานภาพของสถานศึกษา หรือสถาบันการศึกษานั้นๆ ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีหน้าที่ดูแลและร่วมวางนโยบายต่างๆ ทุกด้านเพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์

ธีระ รุญเจริญ และคณะ (2545, หน้า 244) ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของครู อาจารย์ และใช้ความรู้ความสามารถดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ

ต้องจิตร์ โสมะภีร์ (2546, หน้า 19) ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่วางแผนควบคุม ติดตามผลและประเมินผล ให้ขวัญและกำลังใจครู ตลอดจนจรรักษาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคง สามารถพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าสูงยิ่งขึ้น และนอกจากนี้ผู้ที่ทำหน้าที่รักษาคุณภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของครู คือ

ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ครูได้มีความรู้ความสามารถในด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงการเรียนรู้ของเด็กโดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้ คือ การวางนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ มีการวางแนวปฏิบัติชัดเจนสอดคล้องกับหลักนโยบายที่วางไว้ เช่น บทบาทใหม่ของสถานศึกษา บทบาทของครูและวิธีดำเนินการ การสร้างกลไกในการจัดระบบการเรียนรู้ที่ครบวงจรวิธีการจัดการเรียนการสอนของครู แนวทางการจัดหลักสูตรใหม่ ระบบการวัดและประเมินผล การจัดสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน การวางระบบมาตรฐานการศึกษา ทักษะพื้นฐานที่เด็กต้องเรียนรู้ให้ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของระบบการศึกษากระบวนการเรียนรู้ที่เป็นทักษะพื้นฐานสำคัญ เป็นความต้องการทางการศึกษาของนักเรียน ทั้งจากภายใน และภายนอกสถานศึกษาจากการศึกษาความหมายของผู้บริหาร

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของครู อาจารย์ และเป็นบุคคลที่มีหน้าที่วางแผน ควบคุม ติดตามและประเมินผล รวมไปถึงให้ขวัญและกำลังใจครู นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ใช้ความรู้ความสามารถในการดำเนินงานของสถานศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จ มั่นคง สามารถพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าสูงยิ่งขึ้น

## 2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2541, หน้า 278) กล่าวว่า สถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีการเสริมพลังผู้บริหารโรงเรียนให้มีโอกาสใช้ความเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีเวลาอยู่ทำงานที่โรงเรียนมากขึ้น และหันมาทุ่มเทให้กับงานบริหารโรงเรียนเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู และนักเรียนจะมีมากขึ้นด้วย

จรรยา พุฒคำ (2545, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของชาติ ตามนโยบายของรัฐบาลที่แถลงไว้ต่อรัฐสภา รวมทั้งนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกรมสามัญศึกษา ซึ่งได้มีนโยบายด้านการบริหารการศึกษามุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักการ และจุดหมายของหลักสูตร ในระดับการศึกษาที่รับผิดชอบโดยให้สนองต่อความต้องการของบุคคลท้องถิ่น ชุมชน และประเทศชาติ ลักษณะดังกล่าวจะส่งผลให้งานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

คอนเจอร์ (Conger, J.A., 1989, p.79) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะทำหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาในการวางนโยบายในเรื่องโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์ การเงิน และงานธุรการต่างๆ

โดยสรุปแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในด้านการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาและจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่แถลงไว้ต่อรัฐสภา รวมทั้งนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกรมสามัญศึกษา ผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างมากที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนคุณลักษณะหลายประการมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการสถานศึกษา

### 3. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการจัดการศึกษา การที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เหมาะสมกับความสำคัญที่มีผู้กล่าวถึงได้นั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของงานบริหารสถานศึกษาอันเป็นหน้าที่ที่รับผิดชอบกล่าวคือ ต้องทราบและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ขอบข่าย และความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ตรงตามความคาดหวังของหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยมีขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34(2) เฉพาะสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ย่อมมีสิทธิ หน้าที่ หรืออำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎหมาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 6) ครอบคลุมทั้ง 4 งาน คือ การบริหารงานทางวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป

สมยศ นาวิการ (2521, หน้า 19-21) ได้แยกประเภทบทบาทของผู้บริหารออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. บทบาททางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเกี่ยวพันอย่างมาก โดยเฉพาะกับผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาในระดับเดียวกันผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทสามประการคือ ประธาน ผู้นำ และผู้ประสานงาน

2. บทบาททางข้อมูล (Informational roles) การมีข้อมูลถือว่าเป็นสมองของการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาททางข้อมูลสามประการคือ ผู้ตรวจสอบ ผู้เผยแพร่และผู้ประชาสัมพันธ์

3. บทบาททางการตัดสินใจ (Decisional roles) ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาททางการตัดสินใจเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ที่แข่งขันกัน และการดำเนินการตัดสินใจคือผู้ประกอบการ ผู้จัดการความยุ่งยาก ผู้จัดการทรัพยากรและผู้สำรอง

พินัส หันนาคินท์ (2524, หน้า 62) ได้กล่าวถึง บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาพอสรุปได้ดังนี้ คือ

1. งานที่เกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การจัดหาครูมาสอน การมอบหมายงานต่างๆ ให้ครูตามความเหมาะสม การสร้างขวัญกำลังใจ การพัฒนาตัวครู การนิเทศ การพิจารณาความดีความชอบ

2. งานเกี่ยวกับตัวนักเรียน ได้แก่ การแบ่งกลุ่มนักเรียน การส่งเสริมนักเรียนทางวิชาการ การบริการต่างๆ การสอนซ่อมเสริม การติดต่อกับผู้ปกครอง

3. งานเกี่ยวกับการจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์การสอน และเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ การจัดหาอุปกรณ์ต่างๆ การจัดหาเจ้าหน้าที่เพื่อบริการด้านอุปกรณ์การสอนให้แก่ครู การสร้างมาตรการการเก็บรักษาอุปกรณ์การสอน และการนำไปใช้

4. งานเกี่ยวกับการจัดโปรแกรมการสอน ได้แก่ การพัฒนาและใช้หลักสูตร การประเมินผลการเรียนของนักเรียนการเป็นผู้บริหารขององค์การสามารถเป็นได้ด้วยการยอมรับในบทบาทหน้าที่ การเป็นผู้บริหารที่ดีเป็นได้ด้วยการยกย่องและเชิดชู แต่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพเป็นได้เพราะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่จนเกิดเป็นประสิทธิผลที่ดีให้แก่องค์การและองค์กรอื่นๆ

อุทัย ธรรมเดโช (2531, หน้า 34) ได้กล่าวถึง บทบาทผู้บริหาร 4 ด้าน ดังนี้

1. บทบาทของผู้ฝึกสอน (Coach) ผู้บริหารต้องสามารถทำความรู้จักและสามารถสร้างความเข้าใจกับครู อาจารย์ ให้มีความรู้ความสามารถและรู้จักตนเองอย่างแท้จริง

2. บทบาทของผู้ประเมิน (Appraiser) ผู้บริหารมีหน้าที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โดยตรงไปตรงมา โดยเฉพาะในส่วนที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างแท้จริง

3. บทบาทของที่ปรึกษา (Advisor) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ช่วยกระตุ้นความคิดริเริ่ม ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการกำหนดเป้าหมาย (Goals) ของครูอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนา ความก้าวหน้าทางอาชีพ

4. บทบาทของผู้ช่วยเหลือ (Referral agent) ผู้บริหารต้องสามารถหาทางสนับสนุน ให้ครูอาจารย์ประสบความสำเร็จในการวางแผนปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในสายงานการสอน

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 32) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ดูแล ใฝ่ระวัง และจัดการให้สถานศึกษาดำเนินการไปตามเป้าหมาย ปฏิบัติตามคำสั่งและควบคุมบุคลากรและทรัพยากรให้เป็นไปตามกฎระเบียบ เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ เป็นผู้กระตุ้นและชักนำการใช้กำลังคน เป็นผู้พัฒนาทรัพยากร เป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ๆ ของสถานศึกษา โดยสร้างความสัมพันธ์ความร่วมมือต่างๆ และแสวงหาทรัพยากรจากภายนอกมาสนับสนุนการจัดการศึกษา

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2543, หน้า 10) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามที่คณะกรรมการข้าราชการครูได้กำหนดไว้ ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบาย และเป้าหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ
4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญ กำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษา
5. บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือ รวมสติปัญญาของบุคลากรในสถานศึกษา และชุมชนเพื่อการบริหาร
6. บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรและควบคุมกำกับติดตามการใช้ทรัพยากรของบุคลากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

มานิดา อินทรีย์มีศักดิ์ (2543, หน้า 52-53) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาไว้ ดังนี้

1. พิจารณาและอนุมัติให้มีการจัดกิจกรรมอย่างรอบคอบ กิจกรรมนักเรียนที่จะจัดต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารโรงเรียนอย่างเป็นทางการ

2. จัดเตรียมบุคลากรที่ต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน
3. คัดเลือกครูที่ปรึกษากิจกรรมโดยพิจารณาจากผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความสนใจในงานนั้นๆ
4. ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนด้านงบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ
5. นิเทศ ติดตาม กำกับ และประเมินผลกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ

วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์ฤกษ์ (2545, หน้า 13-14) กล่าวว่า ผู้บริหารมีบทบาทใหญ่ๆ 3 บทบาท ทั้งนี้เป็นผลจากการศึกษาของ มินทซ์เบิร์ก (Mintzberg) ที่พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะแสดงบทบาทออกมาเป็น 3 บทบาทใหญ่ แต่ละบทบาทจะประกอบไปด้วยบทบาทย่อยลงไปอีก ดังนี้

1. บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล (interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและฐานะตำแหน่งแบบทางการของผู้บริหารเองเป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นเสมือน "ศูนย์รวมประสาท" (nerve center) ขององค์การ โดยแสดงออกเป็นบทบาทย่อยต่างๆ คือ บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การเพื่อให้ได้ข้อมูลหรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
2. บทบาทเชิงสารสนเทศ (informational roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่ง โดยแสดงออกในบทย่อยต่างๆ ดังนี้ คือ บทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงาน บทบาทการเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคคลภายในองค์การ และบทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารขององค์การต่อบุคคลภายนอกองค์การ
3. บทบาทเชิงตัดสินใจ (decisional roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นนักตัดสินใจ โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่างกัันดังนี้คือ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแบบผู้ประกอบการที่มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์การอยู่เสมอ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากรให้แก่ส่วนต่างๆ ขององค์การ และบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจในการเจรจาต่อรองกับบุคคลหรือองค์การอื่นเพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2549, หน้า 18) สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเอาไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือการบริหารงานวิชาการ
2. บริหารงานบุคคลในโรงเรียน
3. บริหารงานที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
4. บริหารเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ
5. การบริหารกิจการนักเรียน

อาร์กิริส และไซเยอร์ต (Argyris and Cyert, 1978, p.63) กล่าวว่า การที่องค์กรสามารถสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารจึงจำต้องแสดงบทบาทที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร บทบาทที่สำคัญๆ คือ

1. บทบาทการเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. บทบาทในการจัดองค์กร
3. บทบาทในการติดต่อสื่อสารหรือสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
4. บทบาทในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาวิชาชีพ
5. บทบาทในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
6. บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

กอร์ดัน (Gorton, 1983, p.71) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน 6 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหารจัดการ
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจและบรรยากาศ
5. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

เนซวิชต์ (Knezevick, 1984 อ้างอิงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2540, หน้า 73-74) ได้กล่าวถึง บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาไว้ พอสรุปได้ ดังนี้

1. บทบาทผู้กำหนดทิศทาง (Direction setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา

2. บทบาทผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่างๆ ของการศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
3. บทบาทนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา
4. บทบาทผู้ตัดสินใจ (Decision maker) เป็นผู้ตัดสินใจในการบริหารและการจัดการในสถานศึกษา
5. บทบาทนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างในการบริหารงานในสถานศึกษา
6. บทบาทผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทผู้ประสานงาน (Coordination) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษา
8. บทบาทผู้สื่อสาร (Communication) เป็นผู้ติดต่อประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. บทบาทผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict manager) เป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา
10. บทบาทผู้แก้ปัญหา (Problem manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา
11. บทบาทผู้จัดระบบงาน (System manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา
12. บทบาทผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
13. บทบาทผู้บริหารบุคคล (Personnel manager) เป็นผู้สรรหาคัดเลือกรักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
14. บทบาทผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) เป็นผู้นำในการจัดทรัพยากร ทั้งทรัพย์สิน สิ่งของ และบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด
15. บทบาทผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงาน และโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา

16. บทบาทประธานในที่ (Ceremonial head) เป็นผู้นำทางด้านจัดงาน และพิธีการต่างๆ ของหน่วยงานทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

17. บทบาทผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public relator) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่น

กลาสแมน (Glassman, 1984, pp.283-297 อ้างอิงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540, หน้า 96) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหาร มี 6 บทบาท ดังนี้

1. การเป็นผู้นำในการเรียนการสอนและการนำนวัตกรรมมาใช้
2. การพัฒนาเป้าหมายทางการศึกษาซึ่งคณาจารย์เห็นพ้องด้วย
3. การพัฒนาอาจารย์และข้าราชการ
4. การแสวงหาการสนับสนุนจากชุมชนและแหล่งอื่นๆ
5. ร่วมวางแผนกับคณะอาจารย์
6. ตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ของโรงเรียน

กรีน (Green, 1988, pp.16-18 อ้างอิงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540, หน้า 96) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีบทบาท ดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้บริหารหรือผู้จัดการ
2. บทบาทในฐานะผู้นำ

กษมา รววรรณ ณ อยุธยา และคณะ (2545, หน้า 1-15) ได้กล่าวไว้ในการประชุมสัมมนาทางวิชาการ สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง จะต้องเป็นผู้นำในการสร้างและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ บทบาทใหม่ของผู้บริหารมืออาชีพที่ดั้นด้นต้องมีการเตรียมตัวและเป็นบทบาทใหม่ที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาทำความเข้าใจ และปฏิบัติตามแนวทางที่ตั้งไว้จนประสบความสำเร็จ เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งมีแนวทางพอสรุปได้ ดังนี้

1. มีการฝึกฝนตนเองด้านอุปนิสัยใจคอให้มีหัวใจในเรื่องบริการ
2. มีการพัฒนาด้านความรู้เข้าสู่วิชาชีพ ให้มีความรู้ทางทักษะที่นำไปสู่ความคล่องตัวเชี่ยวชาญ
3. การพัฒนาตนเองในด้านร่างกาย พัฒนาจิตใจ พัฒนาบุคลิกภาพ พัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์

ดังนั้น การเป็นผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์บริหารอยู่บนพื้นฐานของการเข้าใจสถานการณ์ รู้จักการใช้อำนาจก็ต้องรู้จักใช้ความรัก การรู้จักให้ก็ต้องรู้จักขออม การรู้จักเป็นผู้นำก็ต้องรู้จักการเป็นผู้ตาม จึงจะเป็นผู้นำและเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่สมบูรณ์

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบงานโรงเรียนนิติบุคคลสรุปได้ ดังนี้

1. บริหารงานตามกรอบงานใหม่ ทั้ง 4 งาน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารงานบุคคลและงานบริหารงานบริหารทั่วไป
2. บริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า
3. บริหารงานตามอำนาจหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นที่กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่นรวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา

4. บริหารงานตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) โดยมุ่งให้การบริหารจัดการสิ้นสุดที่สถานศึกษา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 27 ได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา กำหนด
2. พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

5. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

สรุปบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะของผู้นำโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามตำแหน่ง หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ดีแก่องค์กร รวมถึงยังต้องมีความประพฤติที่ดี มีการวางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีมนุษยสัมพันธ์ของการเป็นผู้นำและผู้เสียสละ เป็นนักแก้ปัญหาด้วยความรอบคอบ ใช้ความรู้ ประสบการณ์ ในการใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการบริหารและมีโลกทัศน์ที่มุ่งส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

#### 4. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

การเป็นผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นโดยการแต่งตั้ง หรือโดยการเลือกตั้ง การปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไม่ว่าระดับใด ผู้บริหารทุกคนจะต้องใช้ทักษะในการบริหาร ซึ่งเดิมนั้นเป็นที่ยอมรับกันว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมี 3 ประการคือทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทั้งสามนี้เป็นแนวคิดของ แคทซ์ (Katz 1995, pp.33-42) ได้อธิบายทักษะทั้งสามประการไว้ ดังนี้

ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญและมีความชำนาญชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม ทักษะทางเทคนิคจึงเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ทักษะทางเทคนิคเกิดจากประสบการณ์ศึกษาและการฝึกอบรม ทักษะทางเทคนิคจึงเป็นทักษะในการทำงานกับสิ่งของ

ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) อาจตรงกันข้ามกับทักษะทางเทคนิคในประเด็นที่ว่าผู้บริหารใช้ทักษะนี้ในการทำงานกับบุคคลมากกว่าการทำงานกับสิ่งของ ทักษะทางมนุษย์ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทักษะทางมนุษย์จึงเป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานกับคน ในการใช้คนเพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความเข้าใจในการสร้างและใช้แรงจูงใจทักษะทางมนุษย์เป็นความสามารถในการทำงานกับคน

ทักษะทางมโนทัศน์ (Conceptual Skills) เป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม การที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม ได้นั้น จำเป็นจำต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่างๆ หรือหน้าที่ต่างๆ ขององค์การ และเข้าใจ ได้ว่า การเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ อย่างไรก็ตามทักษะทางมโนทัศน์ จึงเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจความซับซ้อนขององค์การทั้งหมด มีความสามารถในการมองเห็นองค์การ ในภาพรวมเหมือนกับการมองของนกมีมองลงมาจากที่สูงมองเห็นองค์การ ทั้งหมดเห็นว่าองค์การประกอบด้วยส่วนต่างๆ อะไรบ้าง แต่ละส่วนจะต้องปฏิบัติภารกิจอะไร สามารถที่จะมองเห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ สามารถที่จะเห็นว่าส่วนต่างๆ ขององค์การจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอย่างไร การเปลี่ยนแปลงหรือการด้อยประสิทธิภาพ ของส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ขององค์การอย่างไรบ้างทักษะทาง ความคิดรวบยอดนี้อาจเรียกว่าทักษะทางมโนมิติก็ได้

ผู้บริหารในแต่ละระดับต้องการทักษะทั้งสามแตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงต้องการ ทักษะทางเทคนิคน้อยกว่าผู้บริหารระดับต่ำ แต่ต้องการทักษะทางความคิดรวบยอดมากกว่า ผู้บริหารระดับต่ำทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับต่ำจำเป็นต้องทำงานกับสิ่งของ เครื่องจักร จำเป็นจะต้อง สอนงานให้แก่พนักงานในการทำงาน จึงจำเป็นต้องรู้เทคนิคในการทำงาน ส่วนผู้บริหาร ระดับสูงนั้น ไม่จำเป็นต้องทราบว่าจะทำอะไรอย่างไรบ้างแต่จะอย่างไรบ้างแต่จะอย่างไรบ้างแต่จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ

ขณะที่ทักษะทางเทคนิคและทักษะทางมโนทัศน์เปลี่ยนแปลงไปตามระดับของ การบริหาร แต่ทักษะที่เป็นความต้องการร่วมกันของการบริการแต่ละระดับคือ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญในการบริหารงานทั้งในอดีตปัจจุบันและอนาคต

เป็นที่น่าสังเกตว่า แคทซ์ (Robert, L. Katz) ได้เขียนบทความชื่อ Skill of an Effective Administrator ตีพิมพ์ในวารสารการบริหารทางธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังนั้น จึงน่าจะสรุปได้ว่าทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนี้เป็นผู้บริหารในองค์การทางธุรกิจ (business administration) มากกว่าการบริหารอย่างอื่น แต่ต่อมาได้มีผู้นำทักษะทั้งสามนี้มาประยุกต์ใช้กับ การบริหารรัฐกิจ (public administration) และการบริหารการศึกษา

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารนั้นมิใช่เฉพาะสามทักษะนี้เท่านั้น อาจมีทักษะอื่นๆ ที่จำเป็นอีกแต่จำเป็นจะต้องมีอย่างน้อยที่สุด (at least) สามทักษะนี้ (Hersey and Blanchard, 1982, p.5)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษา (educational organization) ดังนั้น การบริหารโรงเรียนจึงน่าจะแตกต่างจากการบริหารธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารโรงเรียนของรัฐการบริหารธุรกิจเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การขายสินค้าและบริการ แต่การบริหารโรงเรียนมุ่งที่การพัฒนานักเรียน นอกจากนี้ การบริหารโรงเรียน (school administration) ยังมีความแตกต่างจากการบริหารการศึกษา (educational administration) ทั้งนี้ เพราะการบริหารการศึกษามักจะเน้นการบริหารและการจัดการ แต่การบริหารโรงเรียนและเน้นที่การเรียนการสอนหลักสูตรโปรแกรม การศึกษา การพัฒนาการสอน และการประเมินผลการสอน ในสังคมไทยนั้นมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ เมื่อมาบริหารการศึกษามักจะทำให้การศึกษาเป็นธุรกิจอย่างหนึ่งไป

เธลเบอร์ท แอล เดรก (Thelbert L. Drake) และวิลเลียม เอช โรว์ (William H. Roe) ได้เสนอแนะว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษานั้นควรมี 5 ทักษะ โดยเพิ่มจากทักษะทั้งสามของแคทซ์อีก 2 ทักษะ ทักษะที่เพิ่มไป คือ ทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะทางความรู้ ความคิด (Drake and Roe, 1986, 1994)

ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) นั้น เป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องมีผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษาจะต้องมีความรู้และความเข้าใจการสอนและการเรียน จะต้องมีความรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี

ทักษะทางความรู้ความคิด (Cognitive Skills) นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะอื่นๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องมีความรู้ ความคิดมีปัญญาและมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลได้ ถ้าปราศจากความรู้และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์

จุฑา เทียนไทย (2547, หน้า 139-141 อ้างอิงใน จิตติมา วรณศิริ, หน้า 19) ได้นำเสนอทักษะในยุคโลกาภิวัตน์ตามแนวคิดของ มาร์ควอท และเอนเกิล (Marguart and Engel) ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ เป็นทักษะประการแรกที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความรู้ลึกไวก่อถึงรอบด้านและเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สามารถรับรู้และปรับตนเอง รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัว

2. การติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสามารถติดต่อสื่อสารได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านการเขียน การสนทนา การติดต่อสื่อสารด้วยกิริยาท่าทาง เพื่อให้การบริหารบรรลุผลสำเร็จ

3. การพัฒนาบุคลากรอื่น ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาสภาพที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีบทบาทในการให้การศึกษาและเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ

4. ความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำต้องมีทักษะในการสร้างสรรค์ มีความริเริ่มในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ มีความสามารถในการถ่ายทอดให้บุคลากรอื่นเห็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ หรือสร้างบรรยากาศที่จะเป็นผู้สนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนางาน

5. เรียนรู้อยู่เสมอ ทักษะที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียนรู้ แสวงหาความรู้หรือทักษะใหม่ๆ พร้อมที่จะปรับปรุงตนเองอยู่เสมอให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคไร้พรมแดน

### ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

#### 1. ความหมายของวิสัยทัศน์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า Vision เป็นภาษาไทยไว้ต่างๆ กัน เช่น ทศนิยมภาพญาณทรรศน์ วิสัยทัศน์ และบางท่านใช้คำทับศัพท์ว่า "Vision" ก็มี โดยมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ฮิคแมน และซิลวา (Hickman and Silva, 1984, p.151) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่า หมายถึง การเดินทางโดยใช้สมองจากสิ่งทีรูไปยังสิ่งที่ไม่รู้ เป็นการสร้างอนาคตจากข้อมูลในปัจจุบัน ความหวัง ความฝัน และโอกาสที่จะเป็นไปได้

แบร์ และคณะ (Beare, et al., 1989, p.107) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า หมายถึง ภาพขององค์การในอนาคตซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิด โดยภาพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงมีความเป็นไปได้ น่าเชื่อถือ ดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การอันจะทำให้องค์การมีสภาพดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

บลูมเบิร์ก และกรีนฟิลด์ (Blumberg and Greenfield, 1986, pp.227-228 อ้างอิงใน ชลาลัย นิมิบุตร, 2550, หน้า 13) วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการในอนาคตและสามารถทำกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตได้สำเร็จ

คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1991, p.85 อ้างอิงใน ชลาชัย นิมิบัตร, 2550, หน้า 13) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่า เป็นภาพในอนาคตที่มีความเฉพาะเจาะจงที่ปรารถนา จะให้เกิดขึ้นกับองค์การในอนาคต

มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead and Griffin, 1998, p.88 อ้างอิงใน ชลาชัย นิมิบัตร, 2550, หน้า 13) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพลักษณะแห่งอนาคตที่กำหนดขึ้นสำหรับ องค์การ เป็นคำบรรยายถึงสิ่งที่องค์การมุ่งหวังจะเป็นในอนาคตนับจากปัจจุบัน และเป็นภาพของ องค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตจากสายตาของผู้นำองค์การวิสัยทัศน์จะเป็นมากกว่า ความฝัน หรือความหวัง เพราะผู้บริหารระดับสูงได้แสดงให้เห็นชัดเจนถึงความผูกพันที่จะทำให้ วิสัยทัศน์นั้นสำเร็จ ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่ผูกพันตัว และวิสัยทัศน์ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ อันดับสูงสุดได้ก็คือ วิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจคน ซึ่งแรงบันดาลใจนี้มักจะออกมา ในรูปของการแสวงหาสิ่งที่ดีที่สุด มากที่สุด หรือยิ่งใหญ่ที่สุด อาจเป็นการให้บริการที่ดีที่สุด ผลิตภัณฑ์ที่ทนทานมากที่สุด หรืออาจเป็นความรู้สึกถึงความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ที่สุด ที่สำคัญคือ วิสัยทัศน์นั้นต้องสร้างแรงบันดาลใจได้

เดวิส และเดวิดสัน (Davis and Davidson, 1994, p.2 อ้างอิงใน ชลาชัย นิมิบัตร, 2550, หน้า 13) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นรูปแบบของการคิด เป็นกระบวนการเกี่ยวเนื่องระหว่าง สภาพปัจจุบัน กับความเป็นจริงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นภาพที่สะท้อนความเป็นจริง ในอนาคต อันเกิดจากความเข้าใจสภาพปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มิใช่ เพียงแค่ความปรารถนา หรือความใฝ่ฝันเท่านั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงไม่ใช่การแก้ปัญหาในปัจจุบัน และไม่ใช้สิ่งที่จะเกิดขึ้นเพียงชั่วข้ามคืนแต่เป็นการแก้ปัญหาระยะยาว เพื่อสร้างโอกาสระยะยาว ที่สำคัญ วิสัยทัศน์จะมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลมุ่งสู่สัมฤทธิ์ผลที่ได้วางไว้ ส่งผล ให้เป็นบุคคลที่มีการดำเนินชีวิตอย่างมีเป้าหมายมีการวางแผนและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคปัญหา ที่เกิดขึ้น จนกระทั่งบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ทำให้เรารู้ว่าชีวิตเราอยู่ เพื่ออะไร ทำให้เรามีความมั่นคง ไม่หวั่นไหวต่อการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสสถานการณ์ เฉพาะหน้าอย่างไร้เป้าหมาย และไร้ทิศทาง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541, หน้า 66) ให้ความหมายวิสัยทัศน์ คือภาพชัดเจน ที่มองอนาคต สะท้อนความปรารถนา ความฝัน และความตั้งใจที่จะไปถึงภาพนั้นด้วยความเชื่อมั่นว่าจะสามารถไปถึงได้

จิตติวุฒิ สุนนนานนท์ (2546, หน้า 15) ได้อธิบายว่า วิสัยทัศน์ เป็นความสามารถในการมองเห็นความแตกต่าง ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กับสิ่งที่ต้องการให้เป็นไปในอนาคตและสามารถกระทำกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สิ่งที่ต้องการในอนาคต

สุทัศน์ สิงห์เสนี (2540, หน้า 7 อ้างอิงใน วิชิต สมุจจัยมณี, 2552, หน้า 8) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความฝัน จินตนาการและความรู้สึก นึกคิดที่มีอยู่ข้างในจากความคิดเดิม การมองเห็นภาพหลอนซึ่งจิตใจเป็นตัวกำหนดให้เกิดขึ้นทำให้มองเห็น การคาดเดาอนาคต หรือ กั้นบังแห่งความคิดในการวางแผนอย่างลึกซึ้งเพื่อประสบความสำเร็จสูงสุดในอนาคต

วันทนา เมืองจันทร์ (2540, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า หมายถึง การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินทางไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์ จะเกิดจากการรู้จักโดยใช้สติปัญญา ซึ่งอาจหมายถึงการสร้าง ความฝัน แต่จะต้องมุ่งมั่นทุกวิถีทาง ที่ให้ฝันนั้นเป็นจริง

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2541, หน้า 18 อ้างอิงใน วิชิต สมุจจัยมณี, 2552, หน้า 8) ได้อธิบายไว้ว่า วิสัยทัศน์ นั้น แตกต่างกับการสร้างฝันในประเด็นสำคัญคือ การสร้างฝันเป็นการสร้างในสิ่งที่อยากได้โดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริงของความเป็นไปได้ และไม่มี การประเมินสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ส่วนวิสัยทัศน์เป็นการประเมินสถานการณ์ข้างหน้า ผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดี ย่อมรู้จักไตร่ตรองและวิเคราะห์สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีมักจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และได้เห็นโลกทัศน์กว้างไกล และมีจิตวิเคราะห์อยู่ในตัว ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มี 2 ประเภท คือประเภทแรก เป็นบุคคลที่เห็นการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์โดยอาศัยสามัญสำนึกหรือความฉลาดของตนเอง ประกอบกับการที่ได้เห็นโลกกว้าง ประเภทที่สอง เป็นบุคคลที่มีการศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจ สังคม การเมืองอื่นๆ อย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยมีฐานข้อมูลสนับสนุน

ทองหล่อ เดชไทย (2544, หน้า 44 อ้างอิงใน วิชิต สมุจจัยมณี, 2552, หน้า 9) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นเพียงแนวความคิดหรือจินตนาการ เกี่ยวกับอนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กร แต่วิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะเป็นแนวความคิดที่ทรงพลัง เป็นศูนย์รวมของการทุ่มเททักษะ ความรู้ ความสามารถ และทรัพยากร เพื่อการได้มาของอนาคต

วีระพล แสงรัตนทองคำ (2544, หน้า 24 อ้างอิงใน วิชิต สมุจจัยมณี, 2552, หน้า 9) ได้สรุปไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กร

ได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบจากข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน ภาพในอนาคตนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีโอกาสที่จะเป็นไปได้

จิตรลดา บุญพวงสัมฤทธิ์ (2545, หน้า 11) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นภาพในอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นไปได้ อย่างชัดเจน โดยภาพนั้น ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การมีความเป็นไปได้ และสามารถปฏิบัติได้เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

สุวรรณ นรพัทตร์ (2545, หน้า 19) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะอย่างหนึ่งของบุคคลที่รู้จักคิด โดยใช้ปัญญา หาเหตุผลความจริงในปัจจุบันจนสามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การที่จะเกิดขึ้นโดยภาพที่เกิดขึ้นนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และภาระหน้าที่ขององค์การและที่สำคัญมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

จิตติมา วรณศรี (2550, หน้า 29) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นหรือสร้างภาพขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน ทั้งนี้ ภาพนั้นต้องมีความชัดเจน เป็นไปได้ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อที่จะนำองค์การให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่พึงประสงค์

ดังนั้น จึงสรุปความหมายของวิสัยทัศน์ ได้ว่า คุณสมบัติของบุคคลที่มองเห็นภาพในอนาคตขององค์การได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

## 2. องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

วีรวิธ มาชะศิริานนท์ (2541, หน้า 29) กล่าวไว้ว่า นอกจากวิสัยทัศน์จะต้องมีองค์ประกอบ วิสัยทัศน์ที่สมบูรณ์แล้ว วิสัยทัศน์ที่ดียังจะต้องมีคุณสมบัติที่ดีด้วย กล่าวคือ

1. ต้องมีคุณค่าต่อองค์การและช่วยสร้างศักยภาพ รวมถึงภาพพจน์ที่ดีให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชน
2. ต้องมีความเป็นเลิศ และสะท้อนถึงความแตกต่างไปจากปัจจุบัน
3. ทำหายความรู้ความสามารถของผู้นำ และสมาชิกทุกคนในองค์การ ต่อผลสำเร็จอันจะเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์นั้นๆ มาจากรูปแบบของวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง ที่เล็งเห็นถึงการบริหาร โอกาสบนความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมองเห็นถึง "เหตุ" อันเกิดขึ้นจากระบบต่างๆ และคาดการณ์ได้ถึง "ผล" ที่จะพึงมี
4. ไม่ควรไปคัดลอกมาจากวิสัยทัศน์ขององค์การอื่นๆ เพราะสภาวะแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอก รวมถึงจุดแข็ง-จุดอ่อนแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีส่วนสำคัญของแต่ละองค์การก็จะมีคามคาดหวังที่แตกต่างกัน

5. วิสัยทัศน์ของหลายๆ องค์การ อาจมีโอกาสเหมือนกันได้ แต่ที่สำคัญก็คือแต่ละองค์การต้องคิด ต้องพัฒนาขึ้นมาเองจากข้อมูล และข้อเท็จจริงต่างๆ ที่มีอยู่

นาแนส (Nanus, 1992, p.156) ได้เสนอองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ไว้ 4 ประการ คือ

1. เป้าหมายรวม (shared purpose) เป็นผลมาจากการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์การ และทีมงานร่วมกัน โดยมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน

2. เพิ่มอำนาจให้บุคคล (empowered people) ให้มีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์และสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น อยู่ตลอดเวลา

3. การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (appropriate organizational change) ปรับการบริหารองค์การให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการออกแบบองค์การ ใหม่ให้สอดคล้องต่อภารกิจและวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา

4. ความคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) มีการสร้างความคิดเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตลอดเวลา มีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การตลอดเวลา ความคิดเชิงกลยุทธ์ จะมุ่งไปสู่การบริหารเพื่อบริการลูกค้า การบริหารเพื่อการแข่งขัน และการบริหารเพื่อ ประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้นำองค์การจะต้องมีความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์ อยู่ตลอดเวลา

ควิกลีย์ (Quigley, 1995, p.8) ได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของวิสัยทัศน์ 3 ประการ คือ

1. ค่านิยม หรือเป้าหมายรวม ซึ่งอาจจะกำหนดขึ้นจากผู้นำองค์การ หรือจากความคิดเห็นร่วมกันของผู้ร่วมงานทุกคนก็ได้

2. ภารกิจ ซึ่งจะต้องเป็นภารกิจที่นำไปปฏิบัติได้จริง และกำหนดเป็นแผนระยะยาว

3. เป้าหมาย ซึ่งมาจากการแปลความหมาย หรือขยายความค่านิยม และภารกิจออกมาเป็นกลยุทธ์และวิธีเชิงปฏิบัติ ความเป็นรูปธรรม สมเหตุสมผล ทั้งนี้ จะต้องมิตั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งสามารถแยกองค์ประกอบได้ ดังนี้

3.1 วิสัยทัศน์เป็นการกำหนดทิศทางในอนาคตระยะยาว

3.2 วิสัยทัศน์มีลักษณะท้าทายไปสู่ความก้าวหน้า ใหม่ กว้างขวางที่สุด

3.3 วิสัยทัศน์ต้องเสนอทางเลือกที่ดีกว่า และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

3.4 วิสัยทัศน์ต้องมีคุณสมบัติน่าเชื่อถือและสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น ไม่ระบุเจาะจงถึงวิธีที่จะบรรลุจุดสุดท้าย

### 3.5 วิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กับกระบวนการกำหนดทิศทางในระยะยาว

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย (2544, หน้า 232-233) ได้นำเสนอองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์กำหนดขึ้นโดยผู้นำ (Leader Initiated) วิสัยทัศน์มิได้กำหนดโดยฝูงชนหรือกลุ่มคน แต่ถูกกำหนดโดยผู้นำ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักสนทนากับฝูงชน และรับฟังความคิดเห็นแล้วนำมาพิจารณาว่าโลกปัจจุบันเป็นอย่างไร นำข้อมูลมาผนึกเข้าเป็นวิสัยทัศน์ แล้วหาวิธีการที่จะมุ่งสู่จุดหมายปลายทาง หรือวิสัยทัศน์นั้น

2. วิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องเสนอให้ทีมงานร่วมรับรู้ และทีมงานจะต้องเห็นชอบว่าจะสนับสนุน (Share and Support) เพื่อสร้างชุมชนที่มีวิสัยทัศน์สำหรับองค์การนั้น การทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมจะเป็นการสร้างข้อตกลงตามแนวทางที่กำหนด ซึ่งจะช่วยให้มีการตัดสินใจและร่วมแรงร่วมใจทำให้ภาพฝันเป็นจริงได้

3. วิสัยทัศน์ต้องครอบคลุมทุกเรื่องอย่างละเอียด (Comprehensive and Detail) ไม่ใช่กว้างๆ ทัวไปซึ่งจะไม่เกิดผลใดๆ การมีวิสัยทัศน์หมายถึงการรู้ว่าจะทำอย่างไร (How) เมื่อใด (When) ทำไม (Why) และอะไร (What) และต้องมีตำแหน่งสำหรับทุกคน เพื่อที่จะได้รู้ว่าตัวเองมีความสำคัญเพียงใดที่จะมุ่งสู่จุดหมายปลายทางนั้น ทุกคนจะต้องรู้ว่าตัวเองจะร่วมสร้างคุณประโยชน์ได้อย่างไร

4. วิสัยทัศน์จะต้องสร้างสรรค์และมีแรงบันดาลใจ ทำทหาย และมีความเป็นไปได้ (Positive and Inspire) ทุกคนมีแรงบันดาลใจและมุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจเพื่อมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์นั้น

แมนาส (Manasse, 1986 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2545, หน้า 8) ได้ระบุองค์ประกอบ 4 ประการ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันของวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์ประกอบทั้ง 4 ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ทางองค์การ (organizational Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งเกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์การในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ภายในสิ่งแวดล้อม นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางองค์การ เป็นการมององค์การในปัจจุบันในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์การเท่านั้นแต่มองสิ่งแวดล้อมของ องค์การด้วย

2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future Vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์การภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุดๆ หนึ่งหรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต นั่นคือวิสัยทัศน์ทางอนาคตเป็นการสร้างภาพว่าองค์การในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร

3. **วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal Vision)** เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับองค์การ เป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุ ชีบ่ง เคลื่อนย้าย ประสานทักษะและทรัพยากรต่างๆ

4. **วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (Strategic Vision)** เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Organizational Vision) กับความเป็นไปได้ในอนาคต (Future Vision) ในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง (Personal Vision) ซึ่งเหมาะสมกับองค์การและผู้นำจึงเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ ทางกลยุทธ์ก็คือการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### 3. มิติของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้นำจะต้องมี และจะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปสู่สมาชิกเพื่อให้สมาชิกเหล่านั้นกระทำการกิจกรรมต่างๆ โดยมุ่งหวังให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น Davis and Thomas (1989, pp.22-23) เช่นเดียวกับที่ Licata, et al. (1990, p.93) พบว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้น นอกจากจะสามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การได้อย่างชัดเจนแล้ว ยังต้องสามารถทำให้สมาชิกยินดีเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น และ Caldwell and Spinks (1990, p.174) ได้ยืนยันอย่างชัดเจนว่า การมีวิสัยทัศน์อย่างเดียวยังไม่เพียงพอ สิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องกระทำให้ได้คือ การทำให้สมาชิกมีจิตผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น สามารถหลอหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงสู่นโยบาย แผนงาน และกิจวัตรประจำวันภายในองค์การได้เป็นผลสำเร็จด้วย

บรอน (Braun, 1991, p.26 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2545, หน้า 9-10) สรุปว่า แนวคิดเกี่ยวกับมิติ (dimensions) ของวิสัยทัศน์สามารถแบ่งวิสัยทัศน์ออกได้เป็น 3 มิติ ดังนี้

1. **การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision)** เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียว (blueprint) ขององค์การที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์การของคนเป็นอย่างนั้น การสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์การของคนเป็นอย่างนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรและเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างจำเป็นจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ตัวอย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือการสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม (shared vision)

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision) เมื่อสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วจำเป็นจะต้องบรรยาย อธิบาย และทำให้สมาชิกขององค์การได้รับรู้ เข้าใจและมองเห็นความเป็นไปได้ ผู้นำเมื่อสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาแล้วจะเก็บไว้คนเดียว ไม่ได้จะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น นั่นคือเปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์คือ การให้สมาชิกขององค์การยอมรับวิสัยทัศน์เป็นของตน ผู้นำจะต้องมีศิลป์ในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์การเข้าใจ และยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationalizing Vision) หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติเป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง โดยความร่วมมือ ท่วมเทำร่างกาย ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์การเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปเป็นผลสำเร็จนั้นคือการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นหรือให้มีความเป็นเลิศ

จ็อบ (Fisher, 1993, p.135 as cited in Jobs, n.d. อ้างอิงใน จิตติมา วรรณศรี, 2550, หน้า 30) กล่าวว่า ผู้นำนอกจากจะมีวิสัยทัศน์แล้วต้องสามารถบอกกล่าวหรือเผยแพร่ (articulate) วิสัยทัศน์เพื่อให้คนอื่นเข้าใจและยอมรับในวิสัยทัศน์นั้น ทำนองเดียวกับ วิลมอร์ (Wilmore, 2002, pp.20-24) ที่ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่ามี 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ ซึ่งจะบอกถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคต จากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นทุกสิ่งในสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทั้งเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ โรงเรียนต้องสื่อสารให้ทุกคนทราบทั้งผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และคนอื่นๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เขาทราบว่าเราคือใคร มีภารกิจอะไร และมีจุดมุ่งหมายอย่างไร รวมทั้งบอกถึงแผนงานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเป็นการเชิญชวนให้บุคคลเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วม ให้ร่วมมือและช่วยเหลือให้เกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่จะให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริงเป็นขั้นของการนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติ กำหนดเป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์และกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

4. การรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ นั่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการตามแผนงานหรือปฏิบัติตามกระบวนการเป็นวงจรรายอย่างต่อเนื่องไปเรื่อยๆ จนกว่าจะประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์

ดังนั้น จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้นำนอกจากจะมีวิสัยทัศน์แล้วยังต้องมีความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับ และสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ ตามแนวความคิดของบรอน มิติของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถแบ่งได้ 3 ด้าน ดังนี้

### 1. การสร้างวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์ นักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545, หน้า 26-27) กล่าวว่า ผู้บริหารไม่สามารถที่จะนั่งเฉยๆ แล้วคอยให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นเองได้ วิสัยทัศน์นั้นจำเป็นต้องสร้าง วิสัยทัศน์ มิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้นมีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องเข้าใจองค์การ ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจองค์การอย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารจะต้องเข้าใจภารกิจ (mission) ขององค์การ เข้าใจเป้าหมาย (goals) และวัตถุประสงค์เดิม (objectives) ขององค์การ จะต้องเข้าใจวัฒนธรรม (organization culture) ขององค์การ จะต้องเข้าใจสิ่งที่สมาชิกในองค์การมีความเชื่อร่วมกัน (shared beliefs) ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเข้าใจความต้องการและค่านิยมของสมาชิกภายในองค์การ จะต้องวิเคราะห์องค์การเพื่อหาจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ขององค์การ จุดแข็งขององค์การคือคุณลักษณะที่สามารถนำไปใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ สำหรับจุดอ่อนนั้นคือคุณลักษณะที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์การ สำหรับจุดอ่อนนั้นคือคุณลักษณะที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสิ่งแวดล้อม เนื่องจากองค์การทางการศึกษาดังอยู่ในสิ่งแวดล้อมและสิ่งแวดล้อมมีผลกระทบต่อองค์การ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องจัดดำเนินการให้องค์การสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไปองค์การก็จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องศึกษาสภาพปัจจุบันของสิ่งแวดล้อมและศึกษาแนวโน้มของสิ่งแวดล้อมด้วย ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน นอกจากนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องเข้าใจคู่แข่ง คู่แข่งมิใช่ศัตรูแต่เป็นองค์การที่ประกอบกิจกรรมหรือมีภารกิจ (mission) เหมือนกับเรา การจัดการที่ดีขององค์การทางการศึกษานั้นจำเป็นจะต้องมีความสามารถในการแข่งขันจำเป็นจะต้องสร้างภาพลักษณ์ (image) เพื่อจูงใจผู้เรียน เมื่อผู้เรียน

เข้ามาเรียนแล้วจะได้มีความพึงพอใจ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมเพื่อแสวงหาโอกาส (opportunities) และหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรืออุปสรรค (threats) การที่ผู้บริหารจะเข้าใจองค์การและเข้าใจสิ่งแวดล้อมนั้น จำเป็นจะต้องมีข้อมูลที่ทันสมัยและเชื่อถือได้ การแสวงหาข้อมูลนั้น จำเป็นจะต้องหาข้อมูลอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่พึงปรารถนาขององค์การและอยู่ในวิสัยที่จะบรรลุถึงได้ ดังนั้นการสร้างวิสัยทัศน์นั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนึงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ ตลอดจนคำนึงถึงเงื่อนไขต่างๆ ขององค์การ และประการสำคัญก็คือวิสัยทัศน์ที่สร้างนั้นจะต้องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมในการสร้างวิสัยทัศน์นั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้าน ต่อไปนี้

1. การมองการณ์ไกล
2. การมองย้อนกลับไปยังข้างหน้า
3. การมองผลกระทบและแนวโน้มต่างๆ
4. การมององค์การในภาพรวม
5. การคาดคะเนแรงต่อต้านต่างๆ
6. การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ
7. การมีความมุ่งมั่นหรือความสนใจที่จะเปลี่ยนแปลง
8. การทดสอบว่าวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

หรือไม่ และวิสัยทัศน์ที่สร้างนั้นสอดคล้องกับความสามารถขององค์การหรือไม่

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545, หน้า 43) ได้ยืนยันว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจำเป็นต้องใช้ศิลปะ เพราะวิสัยทัศน์เป็นจินตภาพที่ปราศจากรายละเอียด วิสัยทัศน์เป็นสื่อที่โรงเรียนต้องการจะให้เห็นความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นเมื่อได้ลงมือดำเนินการแล้ว ซึ่งขั้นตอนในการกำหนด หรือการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดี มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. ระบุผลที่เกิดจากการสำรวจตนเอง โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานคุณภาพ และตัวชี้วัดของสถานศึกษา (Benchmarking) กำหนดเป็นจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนาของแต่ละขอบข่าย และตัวชี้วัดคุณภาพ

2. จัดหรือจำแนกจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนามาตรฐานคุณภาพ และตัวชี้วัดของแต่ละด้าน

3. จัดลำดับความสำคัญของจุดเด่น จุดด้อย หรือจุดที่ต้องการจะพัฒนา โดยยึดหลักว่ารักษาจุดเด่นเพื่อคงมาตรฐานคุณภาพ และพัฒนาเพื่อยกระดับเข้าสู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษา

4. นำผลจากข้อ 3 มากำหนดทิศทางการพัฒนา ระยะ 3-5 ปี ของโรงเรียน ตามแนวทางที่กำหนด

ล๊อค และคณะ (Locke, et al., 1991, pp.53-54 อ้างอิงใน จิตติมา วรรณศรี, 2550, หน้า 31) ได้เสนอแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนา รับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น ๆ และการจัดกระทำข้อมูลโดยการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อสร้างภาพในอนาคตที่พึงปรารถนาและเป็นไปได้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถสร้างภาพของอนาคตได้อย่างชัดเจน โดยต้องอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดผลที่ดีที่สุดกับสถานศึกษา

## 2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, หน้า 27-28) กล่าวว่า เมื่อสร้างวิสัยทัศน์แล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้แก่สมาชิกขององค์การ จะต้องสื่อความหมายเพื่อให้สมาชิกขององค์การเข้าใจยอมรับ และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น สมาชิกขององค์การจะไม่ทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ที่ผู้บริหารสร้างขึ้นถ้าหากสมาชิกขององค์การไม่ยอมรับในวิสัยทัศน์นั้น ดังนั้น การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การจึงควรให้สมาชิกขององค์การได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น วิสัยทัศน์ (vision) ที่สร้างขึ้นจะกลายเป็นภารกิจ (mission) ขององค์การในที่สุด เมื่อกำหนดเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ภารกิจและการปฏิบัติ

แบร์ และคณะ (Beare, et al., 1989, pp.120-121 อ้างอิงใน มารศรี สุธานิติ, 2540, หน้า 35) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถกระทำได้ 3 แนวทาง คือ

1. โดยคำพูดทั้งโดยปากเปล่าและโดยการเขียน เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การหรือกับตัวสมาชิกในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์การ

2. โดยการกระทำ การจัดสถานที่ทำงาน การรับรองผู้มาเยี่ยมเยียน การเลือกเน้นสนใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ พิธีการต่าง ๆ และการจัดตารางปฏิบัติกิจกรรมประจำวัน

3. โดยการให้รางวัล ด้วยคำพูดและการกระทำของผู้นำที่เลือกให้รางวัลแก่สมาชิกอื่น ๆ ขององค์การ โดยอาจเป็นคำพูดง่ายๆ ที่แสดงความขอบคุณ คำยกย่องชมเชย การให้สิทธิพิเศษ การให้ความสนับสนุน

บรอน (Braun, 1991, p.26 อ้างอิงใน จิตวิฤตติ สุนนายนนท์, 2546, หน้า 24) กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ จากนั้นถึงเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์การได้ทราบ และเข้าใจวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น การที่สมาชิกในองค์การเข้าใจวิสัยทัศน์จะก่อให้เกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติภารกิจ เมื่อสมาชิกในองค์การยอมรับ วิสัยทัศน์แล้วก็จะรวมพลังต่างๆ เพื่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ในขณะที่เดียวกันผู้นำก็อาจนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติด้วยตนเอง โดยการทำตนเป็นแบบของบทบาท (Role Model) ของสมาชิกภายในองค์การในมิติการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัตินั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการทำงานกับคนด้วย

ล็อก และคณะ (Lock, et al., 1991, p.57 อ้างอิงใน มารศรี สุธานี, 2540, หน้า36) ได้กล่าวถึง การเผยแพร่วิสัยทัศน์ไว้ว่า ก่อนที่ผู้นำจะสามารถนำองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ ผู้นำจะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปยังสมาชิกทุกคนขององค์การ เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับและเกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น ทั้งนี้ การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถกระทำได้โดยการกล่าวปราศรัยการพูดคุย และการพบปะสังสรรค์ การบันทึกจดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศเล่าเรื่อง และวิธีการต่างๆ ซึ่งเน้นให้เห็นถึงความสำคัญต่อวิสัยทัศน์ของตนเอง

แฮคแมน สมิทโอลิเวอร์ และเทรนซี (Hackman, Schmitt-Olivwe and Tracy, 2002, pp.46-47 อ้างอิงใน จิตมา วรณศรี, 2550, หน้า 34) ก็ได้ให้ข้อเสนอว่าการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิผลทั้งในองค์การและไปสู่ชุมชนควรใช้สื่อทางสายตา การนำเสนอด้วยการเขียนและการพูด ซึ่งการกระทำหรือการแสดงออกของสมาชิกในโรงเรียนเป็นหารเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุด และกล่าวว่าข้อความที่เป็นวิสัยทัศน์จะต้องสามารถเห็นได้จากประกาศรายวัน รายทุกสัปดาห์ ในจดหมายข่าวหรือคู่มือดำเนินงาน ป้ายประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ โฮมเพจ หรือหนังสือพิมพ์ของโรงเรียน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสาร (message) จะต้องการจะสื่อสารออกไปรวมทั้งวิธีการที่ใช้ให้เหมาะสม อาจเป็นภาษาพูดหรือเป็นการกระทำ สื่อสัญลักษณ์อื่นๆ โดยจำเป็นต้องสังเกตจากปฏิกิริยาของผู้ฟัง รวมทั้งคำนึงถึงภูมิหลัง ความสนใจของผู้รับสารและเวลาที่ใช้ด้วย

เทรโก และคณะ (Tregoe, et al., 1989, pp.154-160 อ้างอิงใน จิตมา วรณศรี, 2550, หน้า 34) เสนอหลักการพื้นฐาน 5 ประการ ของการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพได้แก่

1. การใช้ภาษาที่เข้าใจร่วมกัน
2. ใช้คำที่เฉพาะเจาะจงหรือเข้าใจง่ายไม่ซับซ้อน

3. มีการทดสอบความเข้าใจของผู้อื่น โดยสังเกตจากพฤติกรรมรายบุคคล

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์ซ้ำหลายครั้งหรือบ่อยเท่าที่จะทำได้

5. สื่อสารให้เห็นถึงความสอดคล้องหรือตรงกับงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร

จากแนวคิดนักวิชาการดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสื่อสารกับคณะครู บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องให้มีความเข้าใจวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ได้อย่างถูกต้องชัดเจน รวมถึงการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

### 3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

บีลีย์ท (Beare, et al., 1989, p.100; Caldwell and Spink, 1990, p.174; Ramsay and Clark, 1990, p.166) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ตรงกันว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ที่ได้ผลดีนั้น คือ การหล่อหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงไปในโครงสร้าง นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน และ กิจวัตรประจำวันของโรงเรียนส่วน ล็อค (Locke, et al., 1991, pp.63-99) ได้เสนอแนวทางในการ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุผล ดังนี้

1. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกมาเป็นบัญชีรายการที่จะต้องปฏิบัติจริง เพื่อให้ช่องว่างระหว่างสภาพขององค์การในปัจจุบันกับสภาพในอนาคตขององค์การที่ต้องการให้เป็นมีความใกล้เคียงกันเข้าไปทุกที จนกระทั่งสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ในที่สุด
2. จัดโครงสร้างขององค์การให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ
3. คัดเลือกบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพัฒนาบุคคลให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด
4. สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดแก่สมาชิกโดยการใช้อำนาจหน้าที่ตามระเบียบกฎเกณฑ์ การทำให้ดูเป็นแบบอย่าง การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และการกระจายอำนาจ
5. เก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลเป็นอย่างดีเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจให้ผิดพลาด
6. สร้างทีมงานที่ดี ให้สมาชิกได้ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
7. ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดเพื่อให้การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ผลดี

เธอโทวัน (Trethowan, 1991, p.8) เสนอแนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ต้องแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตน
2. พยายามสร้างจิตผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิก
3. จัดโครงสร้างของโรงเรียนให้สนองต่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
4. จัดงบประมาณสนับสนุน
5. ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก
6. ต้องมีความจริงใจกับสมาชิก อย่ากล่าวอ้างอิงในสิ่งที่ไม่เป็นความจริงเพียง

เพื่อหวังให้งานสำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545, หน้า 28-30) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างไปสู่การปฏิบัติจริง การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาองค์การนั้นจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ จากนั้นจึงรวมพลังทางกาย ความคิดและความพยายาม เพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์การในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นผู้บริหารจะต้องบูรณาการวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นให้เข้ากับปรัชญา นโยบาย แผนงาน และโครงการของสถานศึกษา และปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้ จนกระทั่งบังเกิดผลในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการสร้างวิสัยทัศน์เป็นการเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การเพียงบางส่วนหรือทั้งหมด ดังนั้นการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์จึงเป็นการเปลี่ยนวิธีการดำเนินการเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่แตกต่างและสูงขึ้นกว่าเดิม การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์จึงจำเป็นที่จะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ การเปลี่ยนแปลงมักจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อสมาชิกขององค์การเกิดแรงต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงมักจะก่อให้เกิดความวิตกกังวล ความเครียดและความขัดแย้ง ด้วยเหตุนี้ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ผู้บริหารจำเป็นจะต้องพัฒนาทักษะในการบริหารเปลี่ยนแปลง

2. ทักษะในการทำงานกับคน ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นเป็นการรวมพลังทรัพยากรต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องพัฒนาการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกขององค์การใน 3 ประเด็นต่อไปนี้ คือ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และการยอมรับความคิดเห็น นั่นคือผู้บริหารจะต้องไว้วางใจสมาชิกขององค์การ ในขณะที่เดียวกันสมาชิกขององค์การก็ควรจะไว้วางใจ

ผู้บริหาร ในทำนองเดียวกันผู้บริหารควรเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถ และศักดิ์ศรีของสมาชิกขององค์การ ในขณะที่เดียวกันสมาชิกขององค์การก็ควรเชื่อมั่นในผู้บริหารด้วย คุณลักษณะทั้งสามประการนี้เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ

3. ทักษะในการสร้างแรงจูงใจ เนื่องจากการทำงานของบุคคลเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถและแรงจูงใจ และด้วยเหตุที่การคัดบุคคลเข้าทำงานในองค์การอาศัยการพิจารณาความรู้ และความสามารถเป็นประการสำคัญ ดังนั้น การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นผู้บริหารจึงควรมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกขององค์การ

4. ทักษะในการมอบหมายงาน การปฏิบัติภารกิจขององค์การจะบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการปฏิบัติงานของบุคคลและของกลุ่ม ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการมอบหมายงานทั้งนี้เพราะการมอบหมายงานจะทำให้สมาชิกขององค์การมีความรับผิดชอบมากขึ้น และมีอิสระในการทำงานมากขึ้นในการมอบหมายงานนั้น อาจเป็นการมอบ (assign) การให้มีส่วนร่วม(participate) และการกระจายอำนาจ (delegate) การมอบนั้นควรมอบงานให้แก่บุคคลที่หย่อนหรือขาดประสบการณ์ การให้เข้ามามีส่วนร่วมนั้นควรกระทำกับบุคคลที่มีประสบการณ์บ้าง และการกระจายอำนาจนั้นควรกระทำกับบุคคลที่มีสมรรถภาพในการทำงานดีแล้ว

5. ทักษะในการปรับโครงสร้างขององค์การ เนื่องจากโครงสร้างขององค์การอาจเป็นตัวส่งเสริมหรือขัดขวางการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องปรับโครงสร้างขององค์การหรือจัดโครงสร้างขององค์การเสียใหม่ เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ การปรับโครงสร้างขององค์การเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การ

นานาส (Nanus, 1992, pp.43-172 อ้างอิงใน จิตรลดา บุญพวง สัมฤทธิ์, 2545, หน้า 21) ได้อธิบายว่า กระบวนการพัฒนาและนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (developing the vision) เป็นขั้นการตรวจสอบวิสัยทัศน์ว่าเป็นสิ่งที่เป็นจริงได้มากน้อยเพียงใด แล้วเลือกวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดความเป็นจริงมีความเป็นไปได้และเหมาะสมมากที่สุดเพื่อจะนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2. การทำให้เกิดขึ้นจริง (making it happen) เป็นขั้นการแปลวิสัยทัศน์สู่ความเป็นจริงโดยใช้ภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบเข้ามาช่วยดำเนินการ ได้แก่ ผู้กำหนดทิศทางองค์การ (Direction setter) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Spoken person) และผู้สอน (Coach)

3. การปรับวิสัยทัศน์ใหม่ (the re-visioning) เป็นขั้นของการเข้าสู่สนามแข่งขันที่ดุเดือด รุนแรง การเรียนรู้องค์การ (organizational learning) จึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยต้องอาศัยหลัก 5 ประการ คือ บุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) โมเดลความคิด (mental model) ทีมแห่งการเรียนรู้ (team learning) ความคิดเชิงระบบ (system thinking) และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision)

4. การพัฒนาวิสัยทัศน์สู่ความมั่นคงในอนาคต (develop visionary leadership) เป็นขั้นของการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องต่ออนาคต การประยุกต์ใช้และการให้การศึกษาเพื่อพัฒนาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และการจัดประกายให้มีการสร้างการใช้และพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์การต่อไป

แฮคแมน สมิทโอลิเวอร์ และเทรนซี (Hackman, Schmitt-Olivwe and Tracy, 2002, pp.46-47 อ้างอิงใน จิตินา วรณศิริ, 2550, หน้า 35) ก็ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์โดยผ่านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นผลสำเร็จก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุน เน้นย้ำ และให้ความสำคัญจากผู้บริหารขององค์การ รวมทั้งการยอมรับและความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความผูกพันของสมาชิกทุกคนในองค์การ การมีความรับผิดชอบและช่วยเหลือเพื่อทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนกลายเป็นความจริง

จากความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวมานี้ สรุปได้ว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงานจริงได้เป็นผลสำเร็จ ทั้งนี้ โดยการบูรณาการไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน

#### ตอนที่ 4 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

##### 1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ได้ถูกพัฒนาจากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง

ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ (2550, หน้า 22) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) จะกว้างครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงบารมี (charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (cultural leadership) จากทัศนะนักวิชาการหลายๆ ท่าน ต่างก็มีแนวคิดที่สอดคล้องกันนั่นคือ ผู้นำจะตระหนักถึงการสร้างวิสัยทัศน์ที่แหลมคม เป็นวิสัยทัศน์ที่อธิบายให้เห็นว่าองค์การในอนาคตมีลักษณะจะมีการเจริญเติบโตลักษณะใด และมีสภาพที่ดีขึ้นจากปัจจุบันอย่างไร องค์การที่ประสบความสำเร็จทุกองค์การล้วนมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553, หน้า 39) ได้อธิบาย ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ขององค์การเป็นอย่างดี สามารถกำหนด บทบาทและทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจน รวมถึงขยายความคิดให้คนยอมรับและปรับเปลี่ยน ให้คนอื่นช่วยทำ ให้กำลังใจกับทุกคนและบันทึกลงงานไว้และเผยแพร่อย่างกว้างขวาง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กำหนดสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (leadership competencies) ซึ่งถือเป็นสมรรถนะสำคัญเฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และภารกิจหลักนั้น และได้อธิบายความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างและสื่อสาร ภารกิจหลักขององค์การที่มาจากแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ ระบบค่านิยมได้ ดังนั้นพฤติกรรมที่สำคัญ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะแสดงพฤติกรรมคือสามารถอธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจหลักของ องค์การต่อคนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การได้ทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์การและ การปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) ได้อธิบายความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนและมีการสื่อสารทิศทาง วิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติและสร้าง แรงจูงใจกระตุ้นบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 132) ระบุว่า ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ หมายถึงผู้นำที่มี วิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (change agent) มีสำนึกของความเร่งด่วนในการ เปลี่ยนแปลงให้ความสอดคล้องกับทุกคนในองค์การ มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่าง สมดุลและมีความคิดก้าวไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ

เศวต ตันพลีรัตน์ (2547) ได้อธิบาย ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถ ของผู้นำที่สามารถมองเห็นและเข้าใจเหตุการณ์ในอนาคตอย่างชัดเจนว่าจะเกิดอะไรขึ้น จึงดำเนินการและเตรียมความพร้อมที่จะรองรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ฟินเคลสไตน์ และแฮมบริค, เวสลีย์ และมินท์เบิร์ก (Finkelstein and Hambrick, 1996; Westley and Mintzberg, 1989 อ้างอิงใน เสนาะ กลิ่นงาม, 2551) กล่าวว่า ผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ คือ ผู้นำที่มองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์ใช้กลยุทธ์ในการบริหารและนำองค์การไปสู่ ความสำเร็จในอนาคต

เฮอริบ เคลเลเฮอ และคณะ (Herb Kelleher, et al., n.d. อ้างอิงใน สุวีพันธุ์ เสนานุช, 2553, หน้า 25) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถบอกได้ว่า องค์การต้องการเป็นอย่างไร หลังจากนั้นก็จะถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกมาเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการแล้วสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

รอบบินส์ (Robbin, 2003, pp.344-345) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การ โดยชี้ให้เห็นว่าองค์การจะเจริญเติบโตและมีสภาพที่ดีขึ้นจากปัจจุบันอย่างไร น่าสนใจ และมีความเป็นไปได้จริงวิสัยทัศน์เช่นนี้หากได้รับการเลือกและปฏิบัติอย่างเหมาะสมจะเป็นพลังขับเคลื่อนต่อการสร้างอนาคตขององค์การ ซึ่งในกระบวนการนี้ ทักษะ พรสวรรค์และทรัพยากร จะถูกนำมาใช้ไปอย่างเต็มที่เพื่อทำให้วิสัยทัศน์ปรากฏเป็นจริง

จาง รุ่ยหมิน (Zhang Ruimin, n.d. อ้างอิงใน สุวีพันธุ์ เสนานุช, 2553, หน้า 12-13) ได้อธิบายถึง ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมองเห็นสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็นและสามารถสร้างภาพอนาคตให้เป็นจริงด้วยการผลักดันคนในองค์การไปสู่เป้าหมายเดียวกันโดยการให้ความสำคัญกับ 3 สิ่ง ดังนี้ 1) การเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนสร้างผลงานอย่างเต็มที่ ตอบสนองความต้องการระดับที่ 5 (self-actualization needs) ตามทฤษฎีของ Maslow ดังนั้น จึงต้องปรับโครงสร้างองค์การที่ส่งเสริมโอกาสดังกล่าวโดยการทำให้มีชั้นบังคับบัญชาน้อยที่สุดและให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม 2) สร้างระบบการให้รางวัลเมื่อทีมงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่สามารถทำตามความต้องการของตลาด 3) สร้างความแตกต่างที่โดดเด่นขององค์การ โดยให้ความสำคัญกับนวัตกรรมที่ล้ำยุค

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 195) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ที่แหลมคมเป็นวิสัยทัศน์ที่อธิบายให้เห็นว่า องค์การหรือประเทศในอนาคตมีลักษณะ มีการเจริญเติบโตลักษณะใด และมีสภาพที่ดีขึ้นจากปัจจุบันอย่างไร

สุวีพันธุ์ เสนานุช (2553, หน้า 31-33) ได้อธิบายความหมาย ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีคุณสมบัติหลายประการที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์การ โดยมีแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจนตั้งแต่การสร้างวิสัยทัศน์ การนำไปสู่การปฏิบัติ การสร้างโอกาส การสร้างพลัง และการสร้างจริยธรรม ซึ่งเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การ

แฮทช์ (Hatch, 2005 อ้างอิงใน สมชาย เทพแสง, 2552, หน้า 83) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อสภาวะการณ์ในอนาคต ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายขององค์การ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพและความรับผิดชอบให้กับผู้ตามได้ร่วมตัดสินใจซึ่งผู้นำจะต้องเป็นผู้เฝ้าระวังให้คำปรึกษาและสนับสนุนบุคลากรได้พัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริการ รวมถึงการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ

คาเปอร์ (Kapu, 2009 อ้างอิงใน สมชาย เทพแสง, 2552, หน้า 83) ได้อธิบายความหมายภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ สามารถสื่อสาร ถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารได้อย่างชัดเจน สนับสนุนส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพผู้ตามอย่างต่อเนื่องมีการสร้างเครือข่ายและสร้างนวัตกรรม

ข่าน (Kahan, 2008 อ้างอิงใน สมชาย เทพแสง, 2552, หน้า 84) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์จะทำงานในลักษณะบูรณาการ โดยมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์จะทำงานในลักษณะบูรณาการ โดยมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายที่วางไว้เน้นภาพรวม โดยใช้ความมุ่งมั่นตั้งใจและปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีจินตนาการและมุ่งผลลัพธ์ที่สามารถจับต้องได้ รวมถึงการมองอนาคตต้องอาศัยความคิด จินตนาการที่กว้างไกล เพื่อความสำเร็จของโรงเรียน

ยี่งศ์ศักดิ์ นันทวรรณกุล (2550) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คือการเป็นผู้ที่เห็นในสิ่งที่ผู้อื่นมองไม่เห็นคิดในสิ่งที่ผู้อื่นคิดไม่ถึง ที่สำคัญ คือ เชื่อในความคิดของตนในอันที่จะแตกต่างและผลักดันให้เกิดขึ้น

อนุวัฒน์ ศุภชุตikul (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้นำระดับสูงควรกำหนดทิศทาง สร้างค่านิยม ที่มุ่งเน้นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม มีการตั้งความคาดหวังไว้ระดับสูง กำหนดกลยุทธ์ ระบบงาน วิธีการ สู่ความเป็นเลิศ ชี้นำกิจกรรมต่างๆ และการตัดสินใจขององค์การ มีการกระตุ้น จูงใจ และสนับสนุนเจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมพัฒนาและเรียนรู้ สร้างนวัตกรรมและใช้ความคิดสร้างสรรค์

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพอสรุปคำว่า “ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์” หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมองเห็นในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์องค์การได้อย่างชัดเจน รวมไปถึงการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

## 2. หลักการของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและมีความสามารถในด้านการนำวิสัยทัศน์ไปใช้อย่างเหมาะสม จึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักการของวิสัยทัศน์

คาเปอร์ (Kapu, 2007 อ้างอิงใน สมชาย เทพแสง, 2552, หน้า 84) ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ต้องเป็นนักสังเกต พิจารณาจากการทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า โดยสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงานและเน้นความคิดเห็นและมุมมองที่แตกต่างจากบุคลากรภายในและนอกโรงเรียน
2. ในการนำพาโรงเรียนไปสู่วิสัยทัศน์ถึงแม้จะถูกต่อต้าน แต่ผู้บริหารโรงเรียนจะไม่ท้อแท้ จึงต้องมีความมุ่งมั่นและฟันฝ่าอุปสรรคไปสู่วิสัยทัศน์ให้จงได้
3. ในการบริหารจัดการจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงระบบและประเพณีแบบดั้งเดิม รวมถึงสัญลักษณ์ไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่
4. ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำกับควบคุมการเปลี่ยนแปลงสัญลักษณ์หรือจิตภาพไปสู่พฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้
5. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างโรงเรียนที่มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่สมบูรณ์แบบและพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ
6. ผู้บริหารโรงเรียนจะคัดเลือกปฏิบัติงานที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้และเป็นไปได้ในการปฏิบัติ
7. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างระบบนวัตกรรมในการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลผลิตและการบริการ
8. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างระบบการประสานงานในแต่ละวัน มีการจัดโครงสร้างใหม่ ปรับปรุงวิธีการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์และกิจกรรมในการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ

ร็อค (Rock, 2009 อ้างอิงใน สมชาย เทพแสง, 2552, หน้า 84-85) นำเสนอ 7 เสาหลักของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (Visioning) ผู้บริหารโรงเรียนรู้อยู่ที่จะพาโรงเรียนไปสู่ ณ จุดใด
2. การกำหนดแผนที่ (Mapping) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการกำหนดและสร้างแผนที่ที่จะไปให้ถึงจุดหมายที่ต้องการ
3. การเดินทาง (Journeying) ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้บุคลากรในโรงเรียนเดินทางไปด้วยกันด้วยความเต็มใจและประสามติ โดยอาศัยเสียงส่วนใหญ่

4. การเรียนรู้ (Learning) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถเรียนรู้ร่วมกัน และเปิดใจที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

5. การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) ผู้บริหารโรงเรียนทำให้บุคลากรในโรงเรียนยอมรับความคิดเห็นจากผู้อื่น

6. การนำ (Leading) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวอย่งที่ดีในการปฏิบัติงาน

7. คุณค่า (Valuing) ผู้บริหารโรงเรียนยึดค่านิยมและจรรยาบรรณในการบริหารจัดการ

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงสามารถมองภาพอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถกำหนดและสร้างแผนที่ที่จะไปให้ถึงจุดหมายที่ต้องการ ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเดินทางไปด้วยกันด้วยความเต็มใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงยอมรับในการปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน โดยพิจารณามุมมองจากภายนอกทั้งนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

จากหลักการข้างต้น พอสรุปได้ว่า หลักการของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์นั้นจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสม อีกทั้งต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ และยอมรับในการตัดสินใจของบุคคลอื่นด้วย

### 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ทฤษฎีภาวะผู้นำยุคใหม่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงหรือยุคบูรณาการแห่งองค์การ (integrated) นั้น ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (modern paradigm) โดยแสดงความคาดหวังต่อการสร้างการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (paradigm shift) โดยใช้กระบวนทัศน์ใหม่และทฤษฎีระบบ (system theory) ผสมผสานกัน (Belhiah, 2007) เนื่องจากองค์การปัจจุบันควรมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์การให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น

ดังนั้น ภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรในองค์การได้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถ และยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เช่นเดียวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary leader) ที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ ถ้ายทอดวิสัยทัศน์ แสดงออกถึงวิสัยทัศน์และสามารถที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม ซึ่งภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ทั้งนี้เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมาย และความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง(transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ ความคาดหวัง (expectation) ของผู้ตาม จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตาม (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2545 อ้างอิงใน นิภัฏชลา ลันเหลือ, 2554, หน้า 25-27)

จีระพร เรื่องจีระชูพร (2553) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีบูรณาการของภาวะผู้นำ (integrative theory) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำสมัยใหม่ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ดังนี้ 1) ความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปสู่สมาชิก โดยผู้นำต้องทำให้เกิดความชัดเจนในวิสัยทัศน์ว่าต้องทำกิจกรรมอะไร และมีเป้าหมายอะไร โดยการสื่อสารด้วยคำพูดและข้อความที่เขียน 2) ความสามารถที่แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ ไม่เพียงแต่คำพูดแต่เป็นพฤติกรรมและการกระทำของผู้นำที่แสดงออกมา ต้องมีความสม่ำเสมอและสอดคล้องสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ 3) ความสามารถที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง โดยขยายขอบเขตใช้ได้กับสภาวะแวดล้อมที่ต่างกันได้อย่างหลากหลาย

เบนเนส (Bennis, 1989, p.113) ได้กล่าวถึง ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเพียงแต่มีวิสัยทัศน์เท่านั้นยังไม่เพียงพอ แต่จะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นให้สมาชิกเข้าใจอย่างชัดเจนโดยเน้นที่ผลผลิตเป้าหมาย และทิศทางกรดำเนินงาน ในปี 1997 Bennis ได้กล่าวถึงหลัก 5 ประการของความ เป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่ท้าทาย 2) มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้น โดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้อื่น 3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น 4) ทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น และ 5) นำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการทำงานจากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง

เดวิส และ โทมัส (Davis and Thomas, 1989 อ้างอิงใน นิกัญชลา ลันเหลือ, 2554, หน้า 4) มีความเห็นในทำนองเดียวกันว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้นำจะต้องมีและจะต้องสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปสู่ครูและผู้เกี่ยวข้องต่างๆ โดยมุ่งหวังให้บรรลुวิสัยทัศน์นั้น

ลีคาต้า และคณะ (Licata, et al., 1990 อ้างอิงใน นิกัญชลา ลันเหลือ, 2554, หน้า 5) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์พบว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้นนอกจากจะสามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การได้อย่างชัดเจนแล้ว ยังต้องสามารถทำให้สมาชิกยินดีเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น

คาลด์เวลล์ และสปิงค์ (Caldwell and Spinks, 1990 อ้างอิงใน นิกัญชลา ลันเหลือ, 2554, หน้า 5) ได้ยืนยันไว้อย่างชัดเจนว่า การมีวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ สิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องกระทำให้ได้คือการทำให้สมาชิกมีจิตผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น และสามารถหล່หลอมวิสัยทัศน์นั้นลงสู่นโยบาย แผนงาน และกิจวัตรประจำวันภายในองค์การได้เป็นผลสำเร็จด้วย

แซกคาโร และแบงค์ (Zaccaro and Banks, 2004 อ้างอิงใน นิกัญชลา ลันเหลือ, 2554, หน้า 5) ได้เสนอจากผลการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ (implementing) ซึ่งสอดคล้องกับ

ดับริน (DuBryn, 1998, p.2) ที่ได้สรุปจากการศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์องค์การของ Larwood ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ไม่ใช่เพียงแต่สร้างวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่จะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนอื่น ๆ รับทราบและนำไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการต่างๆ

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 as cited in Bass and Riggio, 2006 อ้างอิงใน นิกัญชลา ลันเหลือ, 2554, หน้า 27) ได้กล่าวถึง สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตาม ผู้นำจะต้องมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม และผู้นำจะต้องแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การรวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้มีความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงผู้นำต้องมีบทบาทในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์การ และวิธีปฏิบัติการมีการติดต่อวิสัยทัศน์ และสื่อสารความหมายให้ชัดเจน ทำให้เกิดจิตวิญญาณ

แห่งการเป็นทีม (team spirit) ความกระตือรือร้นการมองโลกในแง่ดี ความผูกพันต่อเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ร่วมและการเชื่อมต่อกันภายในกลุ่มงานและองค์การซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร วิสัยทัศน์ใช้สัญลักษณ์ที่จะเน้นย้ำความพยายามของผู้ตามและการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม

นานัส (Nanus, 1995 อ้างอิงใน นิโกญชลา ลันเหลือ, 2554, หน้า 29) ได้อธิบายถึงลักษณะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary leader) พบว่ามี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ผู้กำหนดทิศทาง (direction) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการชี้ทิศทางในการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีไปบูรณาการในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งสำหรับในองค์การของตนเอง ในระดับท้องถิ่นและหรือในระดับชาติ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและวิชาการ ต้องรู้สานวิสัยทัศน์ (share vision) กับสมาชิกในองค์การ รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การเพื่อที่ได้ก้าวไปสู่เป้าหมายพร้อมๆ กัน

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และสร้างการยอมรับนวัตกรรมทางเทคโนโลยีไปใช้ในระบบการเรียนการสอนอย่างจริงจัง สามารถลดการต่อต้านต่อการยอมรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเข้าไปมีบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ในระบบการเรียนการสอน

3. โฆษก (spokesperson) ผู้นำต้องมีความสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนเองสามารถเจรจา หรือต่อรองกับผู้บริหารระดับต่างๆ หรือต่อองค์การภายนอก เพื่อสร้างเครือข่ายในการทำงานเพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานทางการศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไป

4. ผู้ฝึกสอน (coach) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างทีมงานขึ้นมา เพื่อนำวิสัยทัศน์ของตนไปสู่การปฏิบัติ ต้องรู้จักสอน ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ สร้างความไว้วางใจให้อำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

นอกจากนี้ คาคาร์บิลซ์ (Kakabadse, et al., 2005 อ้างอิงใน นิโกญชลา ลันเหลือ, 2554, หน้า 31) ได้ให้ข้อเสนอแนะในกระบวนการวิสัยทัศน์ (visioning process) ไว้ว่า ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ควรจะพิจารณาถึงส่วนประกอบ 5 ประการ อันได้แก่ ผลลัพธ์ของทุกความรู้สึก (outcomes of all senses) ความรู้สึกภายในและสิ่งที่มองเห็นได้ (internal verbalizations and visualizations) รูปแบบการมีส่วนร่วมและบรรทัดฐาน (participation patterns and norms) วิธีการทุกประเภทของการยอมรับในสิ่งที่กระทบกระเทือนต่อความรู้สึก (feeling saffecting acceptance) และค่านิยม (values)

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2538, หน้า 13-16) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. มีความสามารถในการคิดคาดคะเนและเรียนรู้ประสบการณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งอนาคต สังเคราะห์ข้อมูลได้เหมาะสมกับสถานการณ์จำเป็น
2. วางแผนกลยุทธ์ได้ดี มีมุมมองที่ยาวไกล สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและมองเห็นภาพที่ควรจะเป็นในอนาคตได้
3. มองภาพกว้างและมุ่งสู่ภาพเล็ก คิดแบบนิรภัย รู้และเข้าใจนโยบาย เป้าหมายขององค์กร สามารถจำแนกเป้าหมายออกจากวิธีการยืดหยุ่นในแนวทางที่จะมุ่งเข้าสู่เป้าหมาย
4. มีความกระตือรือร้นในการรับรู้และเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ กระตุ้น ริเริ่มให้มีและใช้นวัตกรรมอยู่เสมอ ไวต่อสิ่งใหม่อย่างพินิจพิเคราะห์
5. ไม่ยึดมั่นถือมั่นในอดีตฯ สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพให้บังเกิดผลสูงสุด และเปิดใจกว้างรับประสบการณ์ใหม่
6. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทะเยอทะยาน เน้นที่ผลกระทบเชิงสร้างสรรค์ มุ่งหาความสำเร็จใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 260) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่เด่นชัดเป็นวิสัยทัศน์ที่ดีและเหมาะสม
2. มีความต้องการสิ่งใหม่ๆ มาสู่องค์กร คือ จะเป็นผู้บุกเบิกกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ ในองค์กร
3. มีความกระตือรือร้นที่จะกระตุ้นคนอื่นๆ ให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. มีความต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ เน้นการทำงานเป็นที่มละสนับสนุนช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา
5. เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น ให้เห็นการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสม
6. มีความต้องการที่จะบรรลุในสิ่งที่ได้กำหนดไว้ด้วยความตั้งใจ (mind) และหัวใจ (heart) ที่จะทุ่มเท

ไพฑูรย์ สีนลาร์ตน์ (2553, หน้า 40-44) ได้อธิบายถึง บทบาทและงานของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. การรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ขององค์กรอย่างดี ผู้นำต้องรู้จักและเข้าใจองค์กร รู้สภาพการณ์ขององค์กรอย่างลึกซึ้ง เข้าใจ และเห็นการเปลี่ยนแปลง

2. การกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทาง ที่เกิดจากการเข้าใจสถานการณ์ที่เป็นอยู่และการมองว่าอนาคตที่ควรจะเป็น

3. ขยายความคิดให้คนยอมรับและปรับเปลี่ยน คือ ความสามารถของผู้นำในการขยายความคิดให้คนอื่นเข้าใจอย่างชัดเจน ซึ่งทำได้หลายรูปแบบทั้งการพูด การเขียน อภิปราย การประชุม สัมมนา

4. ให้คนอื่นช่วยทำ ผู้นำต้องสื่อให้ชัดว่าทิศทางที่เราต้องการจะเดินไปคืออย่างไร มีเป้าหมายที่คาดหวังคืออะไรและกระจายอำนาจให้บุคลากรปฏิบัติ

5. เริ่มให้สำเร็จเล็กๆ ก่อน การดำเนินการในลักษณะนี้ควรกระจายส่วนต่างๆ ออกไป ในรูปแบบของการกระจายอำนาจจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น แต่อำนาจที่กระจายออกไปนั้น ต้องสอดคล้องและมองเห็นเป็นภาพใหญ่ ผู้นำต้องหมั่นสังเกต ติดตาม และตรวจสอบถึงความสำเร็จ การกระจายงานทำในลักษณะที่ความร่วมมือ ความเชื่อถือ และความสำเร็วย่อมขึ้นกับความเชื่อ ศรัทธา เห็นพ้องหรือสอดคล้องยอมอยู่ที่ผู้นำเป็นหลักสำคัญมากที่สุด

6. ให้กำลังใจกับทุกคน บทบาทของผู้นำจึงอยู่ที่ได้ใจของผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องมีความคิดดี เป็นที่ศรัทธาของทุกคนที่เกี่ยวข้อง ผู้นำต้องดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน

7. บันทึกรงาน การบันทึกงานนี้ มีสามลักษณะผสมกัน คือ การประเมิน ตรวจสอบ การบันทึก และการเผยแพร่ ก่อนบันทึกควรตรวจสอบดูก่อนเพื่อดูว่าเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้หรือไม่

จากแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นภาวะผู้นำแนวใหม่ซึ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้นผู้นำต้องสามารถแสดงออกคือการสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งเกิดจากผู้นำหรือผู้บริหารสามารถสร้างภาพของอนาคตได้อย่างชัดเจน โดยต้องอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดผลที่ดีที่สุดกับสถานศึกษา หลังจากนั้น ต้องมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ การที่ผู้บริหารสื่อสารกับคณะครู บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องให้มีความเข้าใจวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้อย่างถูกต้องชัดเจน รวมถึงการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ แล้วปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้นจริง การที่ผู้บริหารสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงานจริงได้เป็นผลสำเร็จ ทั้งนี้โดยการบูรณาการไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน

## ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ในการศึกษาเพื่อกำหนดปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดปัจจัยเพื่อนำไปสู่กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (conceptual framework) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดเชิงทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ฮาเวล และฟรอสต์ (Howell and Frost, 1980 อ้างอิงใน นิกัญชลา ล้นเหลือ, 2554, หน้า 66) กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ได้เริ่มมีการศึกษาตั้งแต่ปี 1980 โดยผลงานวิจัยของฮาเวล และฟรอสต์ (Howell and Frost, 1989) นับเป็นผลงานการวิจัยที่น่าเสนอทั้งเครื่องมือในการวัดและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์โดย ฮาเวล และฟรอสต์ (Howell and Frost) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คือ ทักษะการสื่อสารส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ต่อมา Holladay and Coombs (1994) ได้ทำการวิจัยเชิงประจักษ์ เกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารของผู้นำมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ เช่นเดียวกับ ผลการวิจัยของ Den Hartog and Verbuge (1997) และ Awamleh and Gardner (1999) พบว่า ทักษะการสื่อสาร (communication skill) ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

แมนนาส (Manasse, 1986 อ้างอิงใน นิกัญชลา ล้นเหลือ, 2554, หน้า 66) นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ซึ่งปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ การจัดการข้อมูล (data management) ความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) และความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence)

นานัส (Nanus, 1998 อ้างอิงใน นิกัญชลา ล้นเหลือ, 2554, หน้า 66) ได้นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ จำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร (communication) ความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) การจัดการข้อมูล (data management) วัฒนธรรมองค์การ (cultural organization) และ ความรู้ความสามารถ (competence)

แมนนิง และโรเบิร์ต (Manning and Robertson, 2002 อ้างอิงใน นิกัญชลา ล้นเหลือ, 2554, หน้า 66) นำเสนอเครื่องมือในการวัดและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ โดย Manning and Robertson ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คือ ทักษะการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ซึ่งปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ การสื่อสาร (communication) บรรยากาศองค์การ (organization climate) การทำงานเป็นทีม (teamwork) และความเพียรพยายาม (persistence)

กันทรามูเร่ และเอเวอรี่ (Kantabutra and Avery, 2004 อ้างอิงใน นิกัญชลา ลั่นเหลือ, 2554, หน้า 67) ได้นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) การสื่อสารที่ชัดเจน (communicating with clarity)

โกฟส์ (Groves, 2005 อ้างอิงใน นิกัญชลา ลั่นเหลือ, 2554, หน้า 67) เมื่อพิจารณาหลักการและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะพบว่า มีหลักการและปัจจัยหลายๆ ปัจจัยที่คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำการเชิงศรัทธาบารมี และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Groves (2005) จึงได้พยายามวิเคราะห์ภาวะผู้นำทั้งสามแบบ จนได้ข้อสรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเชิงศรัทธาบารมีและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีปัจจัยพื้นฐานที่มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ การสื่อสาร (communication) ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) ความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) และบรรยากาศองค์การ (organization climate)

โทมัส (Thomas, 2005 อ้างอิงใน นิกัญชลา ลั่นเหลือ, 2554, หน้า 67) นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) และบรรยากาศองค์การ (organizational climate)

จิง และเอเวอรี่ (Jing and Avery, 2008 อ้างอิงใน นิกัญชลา ลั่นเหลือ, 2554, หน้า 67) นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีบางผลงานวิจัยที่มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เพียงปัจจัยเดียว โดยให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์การ (organizational climate) เพียงอย่างเดียว ซึ่งประกอบด้วย บรรยากาศแบบปิด (closed climate) และบรรยากาศแบบเปิด (open climate) เป็นปัจจัยที่สำคัญ และมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

โซเลน (Solan, 2009 อ้างอิงใน นิกัญชลา ลั่นเหลือ, 2554, หน้า 67) ศึกษาความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

นิกัญชลา ลั่นเหลือ (2554, หน้า 177) ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มี 4 ปัจจัย คือ การสื่อสาร (communication) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) บรรยากาศองค์การ (organization climate) และความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence)



ตาราง 2 (ต่อ)

| ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ<br>ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ | Howell and Frost | Manasse | Nanus | Manning and Robertson | Kantabutra and Avery | Groves | Thomas | Jing and Avery | Solan | นิถุชลา ล้นเหลือ | สมชาย เทพแสง | จิตมาวรรณศรี | รวม |
|---|------------------|---------|-------|-----------------------|----------------------|--------|--------|----------------|-------|------------------|--------------|--------------|-----|
| 10. วิสัยทัศน์                                    |                  |         |       |                       |                      |        |        |                |       |                  | /            |              | 1   |
| 11. การเพิ่มพลังอำนาจ                             |                  |         |       |                       |                      |        |        |                |       |                  | /            |              | 1   |
| 12. มนุษยสัมพันธ์                                 |                  |         |       |                       |                      |        |        |                |       |                  | /            |              | 1   |
| 13. การสร้างเครือข่าย                             |                  |         |       |                       |                      |        |        |                |       |                  | /            |              | 1   |
| 14. ชีวสังคม                                      |                  |         |       |                       |                      |        |        |                |       |                  |              | /            | 1   |
| 15. ความไม่รู้                                    |                  |         |       |                       |                      |        |        |                |       |                  |              | /            | 1   |
| รวม   | 1                | 3       | 5     | 4                     | 3                    | 4      | 2      | 1              | 1     | 4                | 5            | 8            | 41  |

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์พบว่า มีปัจจัยตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จำนวน 15 ปัจจัย แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ของปัจจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการส่วนใหญ่ เลือกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ในระดับสูง (ในที่นี้คือความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป) เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มี 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยการสื่อสาร ปัจจัยการจัดการข้อมูล ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยบรรยากาศองค์กร และปัจจัยการทำงานเป็นทีม ดังต่อไปนี้

### 1. การสื่อสาร

#### ความหมายของการสื่อสาร

นานัส (Nanus, 1998 อ้างอิงใน นิถุชลา ล้นเหลือ, 2554, หน้า 79) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการเตรียมสู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไว้ว่าต้องพัฒนาทักษะในการสื่อสาร ทั้งการพูดและการเขียน ผู้นำมีวิสัยทัศน์จึงจะสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ไปสู่คนอื่น ๆ ให้เกิดความเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ รวมทั้งต้องฝึกการเป็นผู้ฟังที่ดีเพื่อร่วมแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับผู้อื่น

แมนนิ่ง และโรเบิร์ตสัน (Manning and Robertson, 2002; Kantabutra and Avery, 2004; Groves, 2005) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คือ ทักษะการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ พบว่า ทักษะการสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และได้นำเสนอว่าการพัฒนาสู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้นต้องพัฒนาทักษะในการสื่อสาร ทั้งการพูดและการเขียน เพื่อที่จะสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ไปสู่บุคคลอื่น ให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ รวมทั้งการเป็นผู้ฟังที่ดีเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคคลอื่น

นิกัญชลา ลันเหลือ (2554, หน้า 177-178) การสื่อสาร (communication) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงกระบวนการติดต่อรับส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงาน เป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากผู้บริหารต้องสามารถใช้การสื่อสารเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรและขณะเดียวกันก็สร้าง ความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในองค์กร การสื่อสารที่ดีประกอบด้วย การมีทักษะในการสื่อสารทั้งทักษะในการพูดทักษะในการเขียน ทักษะในการฟังหรือใช้ภาษาท่าทาง และการใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมทั้งโดยการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์หรือการแสดงออก รวมทั้งการใช้รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมโดยเฉพาะการสื่อสารแบบสองทางการสื่อสารที่ดีและเหมาะสมย่อมทำให้สมาชิกเกิดการยอมรับและเห็นคล้อยตาม รวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจก่อให้เกิดการปฏิบัติตามแนวทางที่คาดหวัง ซึ่งจะนำสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

จิตติมา วรณศรี (2550, หน้า 74) อธิบายความหมายของการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการติดต่อเพื่อรับข่าวสารจากบุคคลหรือกลุ่มหนึ่งไปสู่บุคคลหรือกลุ่มอื่น ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การพูด การเขียน การกระทำหรือการแสดงออกต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์

สุปรีย์ สุวรรณบุรณ์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การสื่อสาร (communications) มีที่มาจากรากศัพท์ภาษาละตินว่า communis หมายถึง ความเหมือนกันหรือร่วมกัน การสื่อสาร (communication) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อต่างๆ ที่อาจเป็นการพูด การเขียน สัญลักษณ์อื่นใด การแสดงหรือการจัดกิจกรรมต่างๆ ไปยังผู้รับสาร ซึ่งอาจจะใช้กระบวนการสื่อสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม หรือความจำเป็นของตนเองและคู่สื่อสาร โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน และมีปฏิริยาตอบสนองต่อกัน บริบททางการสื่อสารที่เหมาะสมเป็น ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการติดต่อข่าวสารต่างๆ ผ่านวิธีการต่างๆ จากบุคคลหรือกลุ่มหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งอาจจะใช้กระบวนการสื่อสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ทั้งการพูดและการเขียน เพื่อที่จะสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ไปสู่บุคคลอื่นให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ รวมทั้งการเป็นผู้ฟังที่ดีเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคคลอื่น

### องค์ประกอบของการสื่อสาร

บีบ มอทเทต และโรช (Beebe, Mottet and Roach, 2004, p.12 อ้างอิงใน จิตติมาวรรณศรี, 2550, หน้า 74-75) ได้นำเสนอแบบจำลองการสื่อสารซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

1. ผู้ส่ง เป็นจุดเริ่มต้นของข่าวสาร โดยปกติมักเป็นบุคคลหรือเครื่องมือต่างๆ
2. ผู้รับ คือ บุคคลที่จะถอดรหัสหรือแปลความเพื่อทำความเข้าใจกับข่าวสารที่ได้รับ
3. ข่าวสาร หมายถึง ข้อเขียน คำพูดหรือการแสดงที่ไม่ใช่การพูด ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารที่มีความหมายตรงตามที่คุณผู้ส่งกำหนด
4. ช่องทาง หมายถึง วิธีการที่ข่าวสารข้อมูลถูกส่งออกไปสู่ผู้รับสาร
5. สิ่งรบกวน หมายถึง สิ่งที่สอดแทรกเข้ามาระหว่างการสื่อสาร ซึ่งทำให้การสื่อสารเกิดอุปสรรค ลดความถูกต้องเกิดความคลาดเคลื่อนของข่าวสาร เช่น เสียงดังของรถ หรือการคิดเรื่องอื่นขณะฟังผู้อื่นพูด เป็นต้น
6. การสะท้อนกลับ หมายถึง การตอบสนองต่อข่าวสารที่ได้รับด้วยวิธีการต่างๆ ซึ่งจะแสดงถึงการรับรู้และความเข้าใจที่มีต่อข่าวสารนั้น
7. บริบท หมายถึง สภาพแวดล้อมในการสื่อสารทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา

จิตติมาวรรณศรี (2550, หน้า 75) กล่าวว่า ในการสื่อสารโดยทั่วไปที่สามารถจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้นั้นต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานอันได้แก่ ผู้ส่งข่าวสาร ผู้รับข่าวสาร ตัวข่าวสาร และช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสม ทั้งนี้การสื่อสารจะมีประสิทธิผลเพียงใดขึ้นกับปัจจัยพื้นฐานได้แก่ ทักษะในการสื่อสารของผู้ส่งสาร การใช้ช่องทางหรือวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมและรูปแบบการสื่อสาร

สุปรีดี สุวรรณบุรณ์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการสื่อสาร มี 4 ประการ ดังนี้

1. ผู้ส่งสาร (sender) หรือ แหล่งสาร (source) หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการส่งสาร หรือเป็นแหล่งกำเนิดสาร ที่เป็นผู้เริ่มต้นส่งสารด้วยการแปลสารนั้นให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ที่มนุษย์สร้างขึ้นแทนความคิด ได้แก่ ภาษาและอากัปกิริยาต่างๆ

เพื่อสื่อสารความคิด ความรู้สึก ข่าวสาร ความต้องการและวัตถุประสงค์ของตนไปยังผู้รับสาร ด้วยวิธีการใดๆ หรือส่งผ่านช่องทางใดก็ตามจะโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม เช่น ผู้พูด ผู้เขียน กวี ศิลปิน นักจัดรายการวิทยุ โฆษกรัฐบาล องค์การ สถาบัน สถาบันวิทยุกระจายเสียง สถาบันวิทยุโทรทัศน์ กองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์ หน่วยงานของรัฐ บริษัท สถาบันสื่อมวลชน เป็นต้น

2. สาร (message) หมายถึง เรื่องราวที่มีความหมาย หรือสิ่งต่างๆ ที่อาจอยู่ในรูปของข้อมูล ความรู้ ความคิด ความต้องการ อารมณ์ ฯลฯ ซึ่งถ่ายทอดจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ให้ได้รับรู้ และแสดงออกมาโดยอาศัยภาษาหรือสัญลักษณ์ใดๆ ที่สามารถทำให้เกิดการรับรู้ร่วมกันได้ เช่น ข้อความที่พูด ข้อความที่เขียน บทเพลงที่ร้อง รูปที่วาด เรื่องราวที่อ่าน ท่าทางที่สื่อความหมาย เป็นต้น

3. สื่อ หรือช่องทาง (media or channel) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการสื่อสาร หมายถึง สิ่งที่เป็นพาหนะของสาร ทำหน้าที่นำสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ผู้ส่งสารต้องอาศัยสื่อหรือช่องทางทำหน้าที่นำสารไปสู่ผู้รับสาร

4. ผู้รับสาร (receiver) หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือมวลชนที่รับเรื่องราวข่าวสารจากผู้ส่งสาร และแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ (Feedback) ต่อผู้ส่งสาร หรือส่งสารต่อไปถึงผู้รับสารคนอื่นๆ ตามจุดมุ่งหมายของผู้ส่งสาร เช่น ผู้เข้าร่วมประชุม ผู้ฟังรายการวิทยุ กลุ่มผู้ฟังการอภิปราย ผู้อ่านบทความจากหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบหลักพื้นฐานในการสื่อสารต้องประกอบไปด้วย ผู้ส่งสาร ผู้รับสาร สาร ช่องทางในการสื่อสาร ขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้

## 2. การจัดการข้อมูล

นานัส (Nanus, 1998) ได้อธิบายไว้ว่า การจัดการข้อมูลและเป็นฐานะการตัดสินใจที่เชื่อถือได้ เพราะภูมิหลังส่วนตัวของผู้บริหาร มีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความคล่องตัวในการทำงาน เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ มนุษย์ทุกคนย่อมมีความแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้บุคคลมีคุณลักษณะประจำตัวมีบุคลิกภาพแตกต่างกัน แม้ความเป็นผู้นำนี้เป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนได้

จิตติมา วรรณศรี (2550, หน้า 65) กล่าวว่า การจัดการข้อมูล หมายถึง กระบวนการในการจัดกระทำข้อมูลเพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย

การเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง ความสามารถในการแสวงหาและเลือกใช้แหล่งข้อมูล การเลือกวิธีการเก็บข้อมูลและการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล หมายถึง ความสามารถในการจัดหมวดหมู่หรือจำแนกแยกแยะข้อมูล เปรียบเทียบ และหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล

การสังเคราะห์ข้อมูล หมายถึง ความสามารถในการผสมผสาน การลงข้อสรุปหรือสร้างองค์ความรู้จากข้อมูลที่มีอยู่

สรุปได้ว่า การจัดการข้อมูล หมายถึง กระบวนการในการจัดกระทำข้อมูลเพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการสังเคราะห์ข้อมูล

### 3. ความคิดสร้างสรรค์

นานัส (Nanus, 1998) ได้ให้ข้อเสนอไว้ว่าผู้นำองค์กรจะต้องมีทั้งความคิดริเริ่ม (initiative) และความคิดสร้างสรรค์ (creativity) อยู่ตลอดเวลา เกิดจากผลรวมของเป้าหมายร่วมกันซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์กับการสื่อสาร การเพิ่มพลังอำนาจให้บุคคลการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างเหมาะสมและความคิดเชิงกลยุทธ์

นิกัญชลา ลั่นเหลือ (2554, หน้า 178) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) เป็นพฤติกรรม การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการคิดการทำสิ่งใหม่ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิดและความละเอียดลออในการคิด

จิตติมา วรณศรี (2550, หน้า 66) ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดการทำสิ่งใหม่เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม ซึ่งประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิด และความละเอียดลออในการคิด

เฮาเวิร์ด การ์ดเนอร์ (Howard Gardner, 2011, p.67) กล่าวว่า ศิลปิน นักวิทยาศาสตร์ และปัญญาชนส่วนมากมีวิถีทางที่คล้ายคลึงกับเพื่อนร่วมอาชีพ เหมือนที่นักการเมืองและนักบริหารสามารถแทนกันได้ แต่ผู้ที่มีจิตสร้างสรรค์จะต่างจากผู้เชี่ยวชาญทั่วไป ตรงที่รู้จักแสวงหาหนทางใหม่ขึ้นมา ถ้าจะใช้ศัพท์ตามสมัยนิยม นักสร้างก็คือผู้คิดนอกกรอบ สังคมของเราได้มาถึงจุดที่เห็นคุณค่าของผู้ที่พยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รู้จักตรวจสอบสิ่งที่สร้างว่าเข้าท่าหรือไม่ ฝ้าค้นหาแนวคิดและแนวปฏิบัติใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากความผิดพลาดเป็นต้น สังคมยกย่องบุคคลผู้หายากเหล่านี้ ที่สร้างนวัตกรรมซึ่งเปลี่ยนแปลงแนวคิดและแนวปฏิบัติของเพื่อนร่วมวิชาชีพ ในวงการของผม เราเรียกบุคคลเช่นนี้ว่า “ยอดนักสร้างสรรค์” (big c creator)

วิจารณ์ พานิช (2555, หน้า 25) กล่าวว่า สมอทางด้านสร้างสรรค์ creating mind นี้คือ ทักษะที่คนไทยขาดที่สุด โดยคุณสมบัติสำคัญที่สุดของสมอสร้างสรรค์คือ “คิดนอกกรอบ” แต่คนเราจะคิดนอกกรอบเก่งได้ต้องเก่งความรู้ในกรอบเสียก่อน แล้วจึงคิดออกไปนอกกรอบนั้น ถ้าคิดนอกกรอบโดยไม่มีความรู้ในกรอบเรียกว่า “คิดเลื่อนลอย” คนที่มีความรู้และทักษะอย่างดี เรียกว่า ผู้เชี่ยวชาญ ต่างจากผู้สร้างสรรค์ตรงที่ผู้สร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ๆ ออกไปนอกขอบเขตหรือวิธีการ เดิมๆ โดยมีจินตนาการแหวกแนวไป และการสร้างสรรค์ต้องใช้สมอหรือทักษะอื่นๆ ทุกด้านมาประกอบกันการสร้างสรรค์ที่ยิ่งใหญ่มักเป็นผลงานของคนอายุน้อย เพราะคนอายุน้อย มีธรรมชาติติดกรอบน้อยกว่าคนอายุมาก เป็นเครื่องบ่งชี้ว่าการมีความรู้เชิงวิชาและวินัย รวมถึงความรู้เชิงสังเคราะห์มากเกินไปอาจความลึก (depth) สมอด้านการสังเคราะห์เน้นความกว้าง (breadth) และสมอด้านสร้างสรรค์เน้นการขยายหรือยืด (stretch)

วารกรณ์ สามโกเศศ (2553, หน้า 6) The Creative Mind คือความสามารถในการ สร้างสรรค์นวัตกรรมเมื่อลองนึกดูก็จะเห็นว่ามนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์ก็ต่อเมื่อมีความเชี่ยวชาญ ในทางใดทางหนึ่งไม่ต่ำกว่า 10 ปี เช่น Mozart แต่งเพลงคลาสสิกชั้นยอดตอนอายุ 15-16 ปี ก็เพราะเริ่มความเชี่ยวชาญนี้เมื่อตอนอายุ 5-6 ขวบ เช่นเดียวกับ Picasso จิตรกรผู้ยิ่งใหญ่

พัชนี จันทรน้อย และคณะ (2551) ให้ความหมายของ จิตแห่งการสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมนำไปสู่ความสำเร็จ หมายถึง การมีกระบวนการทางความคิดในการสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์และหลุดออกจากกรอบวิธีการคิดแบบเดิมๆ ความคิดสร้างสรรค์นั้นไม่ใช่พรสวรรค์ ไม่ใช่เรื่องบังเอิญ และไม่ได้คิดขึ้นมาอย่างฉับพลันเหมือนกับปาฏิหาริย์แต่ความคิดสร้างสรรค์ เป็นทักษะที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ด้วยเทคนิคต่างๆ จิตแห่งการสร้างสรรค์สะท้อนให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลง และสร้างความแตกต่างจากสิ่งเดิมหรือแนวทางเดิมที่มีอยู่ ด้วยการเปิดรับจาก ภายในและภายนอก จากการมองปัญหาในมุมที่แตกต่าง ช่วยขยายมุมมองใหม่ๆ ทางความคิด และแนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างครอบคลุมและถูกต้อง ซึ่งอาจทำให้สามารถแก้ปัญหา ได้ตรงจุด

ฮาวเวิร์ด การ์ดเนอร์ (Howard Gardner, 2008, p.11) จิตสร้างสรรค์ (Creating Mind) ต่างจากการชำนาญการและการสังเคราะห์ โดยเป็นการผลิตความคิดใหม่ๆ พร้อมทั้ง ตั้งคำถามที่แตกต่างไปจากเดิมและกำเนิดเป็นวิธีการคิดที่สดใหม่ ซึ่งก็อาจจะกลายเป็นคำตอบ ที่คาดไม่ถึง แต่อย่างไรก็ตาม ในที่สุดแล้วสิ่งสร้างสรรค์เหล่านี้จะต้องได้รับการยอมรับจากผู้รอบรู้ ด้วยเหตุที่การสร้างสรรค์คือสิ่งอยู่นอกเหนือกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ จิตสร้างสรรค์จึงต้องล้ำหน้ากว่า คอมพิวเตอร์หรือหุ่นยนต์ที่ซับซ้อนที่สุดอย่างน้อยหนึ่งก้าวด้วยซ้ำไป

สมบัติ นพวิทย์ และจิตติมา วรณศิริ (2553, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า ความสามารถของบุคคลในการคิด การทำสิ่งใหม่เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม

วนิษา เรช ได้อธิบายไว้ว่า Creating Mind สมองคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ รวบรวมหลายสาขาวิชาที่สำคัญที่สุด คือ การคิดค้นสิ่งใหม่ แนวคิดใหม่ๆ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ขึ้นมาได้ เพราะการรู้อย่างเดียว รู้แล้วความเก่งจบลงแค่ที่ตัวเราก็น่าเสียดาย แต่ถ้าหากเราสามารถนำความเก่งนั้น มาสร้างสรรค์อะไรดีๆ ให้โลกได้ คงคุ้มค่าน่าดูค่ะ เพราะฉะนั้น หากเราเป็นนักวิทยาศาสตร์ เราอาจคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ให้วงการศิลปะก็ได้ เช่น หนูดีเพิงเห็น นักวิทยาศาสตร์ท่านหนึ่ง คิดค้นนำขยะดีๆ มาผลิตเป็นกระเป๋าดีไซน์สวย น่าใช้เชียว นี่ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งของการคิดได้เยี่ยมสำหรับโลกยุคหน้าค่ะ เพราะถ้าแค่รู้ข้อมูล เราก็ฝึกลูกหรือลูกศิษย์ ให้เป็นได้ก็แค่เพียงผู้บริโภคมูล แต่ข้อมูลจะมีคุณค่ามากกว่าเป็นเพียงแค่สิ่งที่ถูกเสพ ก็เมื่อเราสามารถเอาสมองของเราเป็นเครื่องแปลและแปลข้อมูลได้ เปลี่ยนเป็นสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์แบบที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นการคิดนอกกรอบ คิดสิ่งใหม่ๆ ซึ่งแตกต่างไปจากเดิม แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลนั้นๆ ด้วย แล้วนำมาเชื่อมโยงกับองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

#### องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์

กิลฟอร์ด (Guilford, 1969, pp.145-151) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดหาคำตอบได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว และมีปริมาณที่มากในเวลาจำกัด แบ่งเป็น

1.1 ความคิดคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ (Word fluency) เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว

1.2 ความคิดคล่องแคล่วทางการโยงความสัมพันธ์ (Associational fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันหรือคล้ายกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด

1.3 ความคิดคล่องแคล่วทางการแสดงออก (Expressional fluency) เป็นความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค และนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ

1.4 ความคิดคล่องแคล่วในการคิด (Ideational fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดในสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด ความคิดคล่องในการคิดมีความสำคัญต่อการแก้ปัญหา เพราะในการแก้ปัญหาจะต้องแสวงหาคำตอบหรือวิธีแก้ไขหลายวิธีและต้องนำวิธีการเหล่านั้นมาทดลองจนกว่าจะพบวิธีการที่ถูกต้องตามที่ต้องการ ความคิดคล่องแคล่วนับว่าเป็นความสามารถอันดับแรกในการที่จะพยายามเลือกเฟ้นให้ได้ความคิดที่ดีและเหมาะสมที่สุด กล่าวคือ ก่อนอื่นต้องคิดออกมาให้ได้มากหลายอย่างและแตกต่างกัน แล้วจึงนำเอาความคิดที่ได้ทั้งหมดมาพิจารณาแต่ละอย่าง เปรียบเทียบกันว่าความคิดอันใดจะเป็นความคิดที่ดีที่สุดและให้ประโยชน์คุ้มค่าที่สุด โดยคำนึงถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณา เช่น ประโยชน์ที่ได้รับ การลงทุน ความยากง่าย บุคลากร เป็นต้น ความคิดคล่องแคล่วนอกจากจะช่วยให้ได้เลือกคำตอบที่ดีและเหมาะสมที่สุดแล้ว ยังช่วยจัดหาทางเลือกอื่นๆ ที่อาจเป็นไปได้อีกด้วย ยกตัวอย่างเช่น ในการแก้ปัญหาใดๆ ก็ตามเรามักจะพยายามหาวิธีการแก้หลายๆ วิธี โดยเราให้โอกาสในการเลือกเป็นอันดับลดหลั่นกันลงมา เช่น ถ้าเราไม่สามารถทำได้อย่างวิธีที่ 1 วิธีที่ 2 ก็อาจนำมาทดลองใช้ได้ หรือวิธีที่ 3 ก็ยังเป็นที่น่าสนใจถ้าวิธีที่ 2 ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ เหล่านี้เป็นต้น ความคิดคล่องแคล่วช่วยให้มีข้อมูลมากพอในการเลือกสรรแล้ว ยังมีช่องทางอื่นที่เป็นไปได้ให้เลือกด้วย นับได้ว่าความคิดคล่องแคล่วเป็นความสามารถเบื้องต้นที่จะนำไปสู่ความคิดที่มีคุณภาพหรือความคิดสร้างสรรค์นั่นเอง

2. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภทและหลายทิศทาง แบ่งออกเป็น

2.1 ความคิดยืดหยุ่น ที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous flexibility) เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายอย่างอย่างอิสระ เช่น คนที่มีความคิดยืดหยุ่น ในด้านนี้จะคิดได้ว่าประโยชน์ของก้อนอิฐมีอะไรบ้าง หลายอย่างและคิดได้หลายทิศทาง ในขณะที่คนซึ่งไม่มีความคิดยืดหยุ่น จะคิดได้เพียงอย่างเดียวหรือสองอย่างเท่านั้น

2.2 ความคิดยืดหยุ่นทางด้านการดัดแปลง (Adaptive flexibility) เป็นความสามารถที่จะคิดได้หลากหลายและสามารถคิดดัดแปลงจากสิ่งหนึ่งไปเป็นหลายสิ่งได้ ซึ่งคนที่มีความคิดยืดหยุ่น จะคิดได้ไม่ซ้ำกัน ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่นเป็นความคิดพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ คือได้หลายหมวดหมู่ หลายประเภท ตลอดจนสามารถเตรียมทางเลือกไว้หลายๆ ทาง ความคิดยืดหยุ่น จึงเป็นความคิดเสริมคุณภาพให้ดีขึ้น

3. ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ลักษณะความคิดที่แปลกใหม่และแตกต่างไปจากความคิดธรรมดา เป็นความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ความคิดริเริ่มอาจเกิด

จากการนำเอาความรู้เดิมมาคิดดัดแปลงประยุกต์ให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ขึ้น เช่น การคิดเครื่องบิน ได้สำเร็จก็ได้แนวคิดมาจากการทำเครื่องบินร่อน เป็นต้น

ความคิดริเริ่ม เป็นลักษณะความคิดที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรก เป็นความคิดที่แปลกแตกต่างจากความคิดเดิมและอาจไม่เคยมีใครนึกหรือคิดถึงมาก่อน ความคิดริเริ่ม จำเป็นต้องอาศัยลักษณะความกล้าคิด กล้าลอง เพื่อทดสอบความคิดของตน บ่อยครั้งที่ความคิดริเริ่ม จำเป็นต้องอาศัยความคิดจินตนาการหรือที่เรียกว่าจินตนาการประยุกต์คือ ไม่ใช่คิดเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องคิดสร้างและหาทางทำให้เกิดผลงาน ตัวอย่างเช่น เคยมีผู้กล่าวว่า คนที่คิดอยากจะทำบินนั้นประหลาดและไม่มีทางเป็นไปได้ แต่ต่อมาพี่น้องตระกูลไรท์ก็สามารถคิดประดิษฐ์เครื่องบินได้สำเร็จ เป็นต้น

4. ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ความคิดในรายละเอียดเพื่อตกแต่งหรือขยายความคิดหลักให้ได้ความหมายสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ความคิดละเอียดลออเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างผลงานที่มีความแปลกใหม่ให้สำเร็จ

ทอแรนซ์ (Torrance, 1973, pp.91-95) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนในองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความคิดคล่อง เป็นความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างหลากหลาย เพื่อตอบคำถามปลายเปิดและคำถามอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นความคิดทางภาษาหรือท่าทาง
2. ความคิดยืดหยุ่น เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาได้หลากหลายคิดได้หลายแง่มุม และสามารถผสมผสานความรู้และประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์ได้หลายด้าน
3. ความคิดริเริ่ม เป็นความคิดที่แปลกใหม่ แตกต่างไปจากความคิดเดิมเป็นความคิดที่แตกต่างจากคนอื่น เป็นการรวมกันของความคิดที่ไม่มีความสัมพันธ์กันมาก่อนทั้งในด้านความคิดหรือการกระทำ

กิลฟอร์ด และฮอฟเนอร์ (Guilford and Hoepfner, 1971, pp.125-143) ศึกษาองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์เพิ่มเติม พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย 8 องค์ประกอบ คือ

1. ความคิดริเริ่ม
2. ความคิดคล่องตัว
3. ความคิดยืดหยุ่น
4. ความคิดละเอียดลออ
5. ความไวต่อปัญหา

6. ความสามารถในการให้นิยามใหม่

7. ความซึ่มซั้บ

8. ความสามารถในการทำนาย

จิตติมา วรณศรี (2550, หน้า 73) กล่าวว่า คุณลักษณะของบุคคลในการคิดสร้างสรรค์ ต้องประกอบไปด้วย

ความคล่องแคล้วในการคิด หมายถึง ความสามารถในการสร้างความคิดที่เป็นทางเลือกได้จำนวนมาก โดยมีความแตกต่าง หลากหลายได้อย่างรวดเร็ว

ความยืดหยุ่นในการคิด หมายถึง ความสามารถในการสร้างความคิดที่แตกต่าง ในมุมมองใหม่ ได้หลายประเภท หลายกลุ่ม

ความคิดริเริ่ม หมายถึง ความสามารถในการคิดสิ่งที่แปลกใหม่ โดยการนำความรู้ ประสบการณ์ที่สะสมไว้มาประยุกต์ใช้เพื่อคิดสิ่งใหม่ ที่สามารถใช้แก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม

ความละเอียดลออในการคิด หมายถึง ความสามารถในการคิดสิ่งที่เป็นรายละเอียด ย่อยๆ เพื่อเติมเต็มหรือขยายความคิดหลักให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ มี 4 ลักษณะ คือ ความคิดคล่อง ความคิดยืดหยุ่น ความคิดริเริ่ม และความคิดละเอียดลออ

#### 4. ความฉลาดทางอารมณ์

ความหมายความฉลาดทางอารมณ์

โทมัส (Thomas, 2005) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และบรรยากาศภายในโรงเรียน ในรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ส่งผลทางบวกต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และส่งผลทางบวกต่อบรรยากาศโรงเรียน และบรรยากาศโรงเรียนส่งผลทางบวกต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และได้นำเสนอโมเดลของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์โดยการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างของความฉลาดทางอารมณ์ บรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา

แมนนาส (Manasse, 1986; Kantabutra and Avery, 2004; Groves, 2005; Solan, 2009) ศึกษาความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ พบว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

บาร์ออน (Bar-On, 1997 อ้างอิงใน เสาวนิตย์ ทวีสันตน์นุกูล, 2550) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ใหม่ หมายถึง ชุดของขีดความสามารถ สมรรถนะ และทักษะทาง

จิตพิสัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการประสบความสำเร็จ ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ที่มีผลต่อการมีสุขภาพที่ดี และประสบความสำเร็จในชีวิต

ในปี ค.ศ. 1995 ได้ให้ความหมายในส่วนของความคิดที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะตระหนักรู้เท่าทันในความคิดความรู้สึกและภาวะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง ซึ่งนำความคิดและการกระทำของตนได้อย่างสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับการดำเนินชีวิต โดยมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น (Mayer and Salovey, 1995 อ้างอิงใน ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550)

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 272) อธิบายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และควบคุมในอารมณ์ของตนเองได้ เห็นใจและเข้าใจในอารมณ์ของคนอื่น เป็นวุฒิภาวะทางอารมณ์ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ จะสามารถแสดงอารมณ์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมตามวัย ตามกาลเทศะ ตามสถานการณ์ และมีความมุ่งมั่นตามที่ต้องการใช้จนสำเร็จ ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ดีสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมและวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม

นิกัญชลาล ลั่นเหลือ (2554, หน้า 179) ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยสามารถจัดการควบคุมอารมณ์ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองในการกระตุ้นภายในจิตใจ ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการ แสดงความคิด และการกระทำของตนเองได้อย่างสมเหตุสมผลมองโลกในแง่ดี สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ด้วยการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

จึงสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และควบคุมในอารมณ์ของตนเองได้ รวมไปถึงเห็นใจและเข้าใจอารมณ์ของคนอื่นได้อย่างสมเหตุสมผล แล้วจึงสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เข้ากับสังคมและวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม

## 5. บรรยายากาศองค์การ

### ความหมายของบรรยายากาศองค์การ

จิง และเอเวอรี่ (Jing and Avery, 2008) พบว่า บรรยายากาศแบบเปิดนับว่าเป็น บรรยายากาศที่พึงประสงค์มากที่สุดส่วนบรรยายากาศแบบปิดเป็นบรรยายากาศที่ไม่พึงประสงค์มากที่สุด องค์การใดที่มีบรรยายากาศแบบนี้ควรรีบแก้ไขโดยด่วน ดังนั้น จะเห็นว่าบรรยายากาศแบบเปิด จึงน่าจะมีความเหมาะสมและเป็นเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อควมมีประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งในสังคม บรรยายากาศแบบเปิดจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นพลังแห่งการยอมรับในความความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์การ

โกฟส์ (Groves, 2005) มีความเห็นว่า ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์กร เพราะบรรยากาศขององค์กรจะช่วยให้ผู้บริหาร วางแผนที่จะเปลี่ยนแปลง ได้ดีขึ้น นอกจากนี้ จะเป็นการเสนอหรือสนองบรรยากาศที่สร้างเสริมความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้เร็วขึ้น

แมนนิ่ง และโรเบิร์ต (Manning and Robertson, 2002) ได้อธิบายไว้ว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากบุคคลไม่ได้ทำงานอยู่เพียงลำพัง แต่การทำงานนั้น อยู่ภายใต้การกำกับ การควบคุม โครงสร้างขององค์กรแบบของผู้นำ กฎระเบียบต่างๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่อาจมองไม่เห็นแต่สามารถรับรู้ได้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อตัวบุคคล องค์กร และการรับรู้ที่มีเป็นสิ่งที่มียุทธผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ มีผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ ส่งผลต่อความภักดีที่มีต่อองค์กร

นิกัญชลา ลั่นเหลือ (2554, หน้า 178) อธิบายไว้ว่า บรรยากาศขององค์กร (organization climate) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่แสดงออกถึงการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งระบบการบริหารงานขององค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์กร ที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร

ฮาลปิน (Halpin, 1996 อ้างอิงใน ญัฐยา กระแจ่ม, 2551, หน้า 9) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมในระบบงานและสถานที่กล่าวคือ บุคลากรย่อมจะต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเป็นตัวตนเอง องค์กรหรือหน่วยงานก็เช่นกันสามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศขององค์กรหรือหน่วยงาน

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968 อ้างอิงใน ชนนันท์ จันทรินทร์, 2550, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์กรไว้ว่า เป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับองค์ประกอบของ สภาพแวดล้อมในองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ตามความคาดหวัง และแรงจูงใจของแต่ละบุคคล บรรยากาศขององค์กรเป็นส่วนสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่สามารถใช้เหตุผลทางวิทยาศาสตร์อธิบายได้และบรรยากาศในรูปขององค์ประกอบต่างๆ

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown and Moberg, 1980, p.278 อ้างอิงใน ชนนันท์ จันทรินทร์, 2550, หน้า 12) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของลักษณะต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งบุคลากรในองค์การมีการรับรู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1. บรรยายลักษณะสภาพขององค์การ
2. มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ
3. เป็นลักษณะสภาพองค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
4. เป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่างขององค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง

จิตติมา วรณศรี (2550, หน้า 95) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของการบริหารงานหรือการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การที่บุคคลในองค์การรับรู้ได้ ซึ่งเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร และระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ซึ่งบรรยากาศองค์การจึงสังเกตได้จากพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ

ซาก็ สะมะแอ (2550, หน้า 12 อ้างอิงใน วสุรีนา เจ๊ะมะอูเซ็ง, 2553, หน้า 14) ให้ความหมายบรรยากาศองค์การในโรงเรียน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่ทำให้ครูในโรงเรียนเกิดความรู้สึกได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

พงศ์ศักดิ์ ดิษฐ์สุวรรณ (2551, หน้า 10 อ้างอิงใน วสุรีนา เจ๊ะมะอูเซ็ง, 2553, หน้า 14) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมต่างๆ ขององค์การที่ส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดการรับรู้จากการปฏิบัติที่มีความพอใจหรือไม่พอใจได้

อัลวี จารงศ์ (2551, หน้า 18 อ้างอิงใน วสุรีนา เจ๊ะมะอูเซ็ง, 2553, หน้า 14) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การในโรงเรียน หมายถึง สภาพที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในโรงเรียน เช่น พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

วสุรีนา เจ๊ะมะอูเซ็ง (2553, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า บรรยากาศองค์การคือ สภาพอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างรูปแบบพฤติกรรมต่างๆ และสภาพแวดล้อมขององค์การที่ส่งผลให้บุคคลในองค์การเกิดความรู้สึกและรับรู้จากการปฏิบัติได้โดยทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการจูงใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

จากความหมายของบรรยากาศองค์การตามทัศนะต่างๆ ข้างต้น สรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในองค์การที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกและรับรู้จากการปฏิบัติงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ เพราะบรรยากาศองค์การจะช่วยให้ผู้บริหาร วางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น

## 6. การทำงานเป็นทีม

### ความหมายของการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาตำราและเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผู้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ดังต่อไปนี้

แมนนิง และโรเบิร์ต (Manning and Robertson, 2002) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม ผู้นำทีมงาน หรือผู้บริหารทีมงาน คือ ผู้ที่มีความสามารถในการประสานงาน สามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานและข้อขัดแย้งต่างๆ ทั้งในและนอกทีมงาน กระตุ้นการทำงาน ประชุม จัดระบบการทำงานพร้อมรายละเอียด การรายงาน แก้ปัญหา สร้างแนวทางให้สมาชิกทีมทำงานได้ดี เนื่องจากบทบาทหน้าที่ของผู้นำทีมงานคือ การเป็นผู้ประสานในทุกๆ เรื่อง ทั้งในเรื่องงาน และผลประโยชน์ของทีมงาน และในขณะเดียวกัน การติดต่อสื่อสารภายในองค์การก็ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการที่จะสื่อสารในเรื่องของภารกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมต่างๆ ขององค์การไปสู่พนักงานที่อยู่ในองค์การ

สมชาย เทพแสง (2552, หน้า 89-90) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมนับว่าเป็นภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ที่สำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเสริมสร้างและผนึกกำลังร่วมกันของทีมงาน เน้นในเรื่องการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง การทำงานเป็นทีมจะช่วยผลักดันงานไปสู่ความสำเร็จ โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่ในการสร้างแรงดลใจ แรงปรารถนาและแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรมีหลักการทำงานเป็นทีม ดังนี้ (สันทัต สะศิริวิช, 2552)

1. มีอุดมการณ์ที่แน่นอนและสมาชิกทุกคนยอมรับ
2. ยึดมั่นในความถูกต้อง
3. ใช้หลักการประนีประนอม
4. ถือหลักการให้อภัยระหว่างกันเสมอ
5. มีสำนึกในเรื่องสัดส่วนการปฏิบัติงาน ไม่เอาเปรียบ
6. ถือว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน
7. เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของเพื่อสมาชิก
8. ถือหลักการไม่มุ่งเอาเด่นคนเดียว แต่ต้องดีร่วมกันทั้งทีม
9. รู้จักมองปัญหาให้เป็นเรื่องธรรมดา

10. เปิดใจกว้างระหว่างกัน
11. รู้จักแบ่งงานและประสานงาน
12. มีความเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร
13. ถือการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเสมอ
14. ยอมรับผิดเมื่อทำผิด
15. เมื่อมีความขัดแย้งต้องถือหลักการปรับมุมมองที่อาจแตกต่างกันให้มองในมุมมองเดียวกัน

ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดหลักของการทำงานเป็นทีม เพราะจะช่วยทำให้ทีมงานเข้มแข็งยิ่งขึ้น โดยทำความเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังใช้กลยุทธ์ 8C ในการพัฒนาทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนี้

- Consensus ทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน ตรงกัน
- Collaboration ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบ
- Commitment ทีมงานที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
- Clear ทีมงานเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- Communication ทีมงานมีการสื่อสารแบบเปิดเผยและจริงใจ และให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

Creative ทีมงานมีความริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ

Change ทีมงานมีการปรับปรุงวิธีการทำงาน และการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

Competency ทีมงานมีการพัฒนาศักยภาพให้มีความเข้มแข็ง

ผู้บริหารโรงเรียนควรเน้นการทำงานเป็นทีม และมุ่งพัฒนาบุคลากรให้ทำงานเป็นทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถให้รูปแบบการพัฒนาทีมงานที่เหมาะสมเพื่อนำทีมงานไปสู่เป้าหมาย โดยที่สมาชิกทุกคนมีความพึงพอใจ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545, หน้า 272-273) กล่าวถึงความหมายและความแตกต่างไว้ว่า กลุ่ม หมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป โดยมีการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายร่วมกัน ส่วนทีม หมายถึง กลุ่มคนที่ ทำงานร่วมกัน ทุกคนมีจิตสำนึกถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบและเป้าหมายเพื่อความสำเร็จร่วมกัน ซึ่ง อาจกล่าวได้ ทีมงานต้องเป็นกลุ่มเสมอ เพราะทีมงานจะต้องประกอบด้วยบุคคลที่รวมเป็นกลุ่ม แต่กลุ่มอาจไม่จำเป็นต้องเป็นทีมงานเมื่อขาดการประสานงาน และจิตสำนึกถึงการมีส่วนร่วม

คีณีย์ สังข์ศรีศรี (2544, หน้า 32) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มารวมตัวกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน และทุกคนในกลุ่มมีบทบาทช่วยดำเนินงานของกลุ่มมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

สุนทรี ดวงทิพย์ (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป รวมกลุ่มกันซึ่งอาจเรียกว่า ทีม กลุ่ม หรือทีมงาน ประกอบด้วยหัวหน้าทีมและทีมทุกคนในทีมจะต้องร่วมมือร่วมใจกัน มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด มีความสามัคคีมีเป้าหมายเดียวกัน มีความพึงพอใจซึ่งกันและกัน หัวหน้าทีมจะต้องเป็นผู้โน้มน้าวให้สมาชิกทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้กับหน่วยงาน เพื่อให้งานต่างๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ ขจรนันท์ (2545, หน้า 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกัน จนประสบความสำเร็จและเป้าหมายสูงสุดของทีม

ปราณี รามสูตร (2545, หน้า 170) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานเป็นกลุ่มประเภทหนึ่งที่สมาชิกทุกคนของทีมงานจะมีบทบาทเฉพาะคน ทุกบทบาทต้องประสานกัน และมีผลต่อกันและกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่ผลสำเร็จของงานนั้น

อมรทิพย์ ทิพย์ประทุม (2548, หน้า 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึงรูปแบบการรวมกลุ่มกันทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป การทำงานเป็นทีมเป็นการร่วมมือในการปฏิบัติงานไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือทีมงานที่สร้างร่วมกัน โดยสมาชิกของทีมมีการประสานสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือกันในการทำงาน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้งานต่างๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาตำรา และเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผู้ให้แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

สุดา ทัพสุวรรณ (2541, หน้า 95) ได้กล่าวว่า มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ไม่สามารถอยู่คนเดียวได้ตลอดชีวิต จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านส่วนตัวและหน้าที่การงาน มนุษย์จึงมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มตั้งแต่เด็กดำบรรพ์ บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่ม อาจมีสาเหตุมาจากความต้องการพื้นฐาน เช่น ต้องการความมั่นคง และความปลอดภัย ต้องการ

สถานสภาพทางสังคมต้องการการยกย่องนับถือ ต้องการความรักความผูกพัน ต้องการอำนาจ และ ต้องการเสรีภาพ

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2544, หน้า 46-50) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีการทำงานเป็นทีม เป็นเรื่องที่น่าสนใจที่พยายามศึกษาหาค้นหาหลักวิธีในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดในงาน และสมาชิกเกิดความรู้สึกพึงพอใจที่ได้มาร่วมกิจกรรม ตลอดจนมองหา วิธีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี เรื่องของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมนี้ มีผู้เสนอและเป็นทฤษฎีในแง่มุมต่างๆ ดังนี้

### 1. ทฤษฎีการทำงานร่วมกันของจอร์จ ไฮแมน

จอร์จ ไฮแมน ได้พัฒนาแนวคิดการทำงานเป็นทีมร่วมกันแล้วตั้งเป็นทฤษฎีขึ้น โดยอธิบายถึงหลักการสำคัญของทฤษฎีนี้ไว้ว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมจะต้องประกอบด้วย สิ่งสำคัญอันเป็นพื้นฐาน 3 ประการ คือ 1) กิจกรรม 2) การกระทำ และ 3) ความรู้สึกไฮแมน เชื่อว่า องค์ประกอบทั้งสามนี้ จะเกี่ยวโยงซึ่งกันและกันอยู่เสมอถ้าสมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม มากเท่าไร พฤติกรรมและความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกก็จะมีมากขึ้นตามมาด้วย เพราะสมาชิก ในกลุ่มมิใช่เพียงแค่ทำงานใกล้ชิดกันเท่านั้น แต่ยังมี การพูดจาติดต่อสื่อสารกันปรึกษาหารือกัน ประสานงานกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ตัดสินใจร่วมกันและมุ่งความสำเร็จในงานโดยมีเป้าหมาย เดียวกัน ดังนั้นความเกี่ยวพันของสมาชิกในกลุ่มเมื่อรวมกันแล้วจึงมีพลังสูงมาก

### 2. ทฤษฎีตาข่ายการปฏิบัติงาน (Grid of Work)

เบลค และมูทอน (Blake and Mouton) ได้พัฒนาทฤษฎีตาข่ายการปฏิบัติงาน โดยมีความเห็นว่า การทำงานเป็นทีม นั้น จะต้องมุ่งให้ได้ทั้งผลงานและความร่วมมือของสมาชิก ในทีมงานหลักการสำคัญของทฤษฎีนี้เชื่อว่า คนเราต้องการทำงานให้ได้ผลงานและต้องการ มีส่วนร่วมในงานที่เขารับผิดชอบ ซึ่งการที่จะทำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมนั้นจะต้องสร้าง บรรยากาศของการยอมรับเพื่อสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดง ความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันเพราะทฤษฎีนี้เชื่อมั่นว่าผลงานที่เกิดขึ้นย่อมมาจากบูรณาการ (Integration) ซึ่งหมายถึง การประสมประสานความต้องการขององค์การและของสมาชิก เข้าด้วยกัน แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ ประกอบด้วย

2.1 ลักษณะของกลุ่มซึ่งประกอบด้วย กลุ่มแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยสมาชิก ซึ่งมีบุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะตัว ได้แก่ สติปัญญา ทักษะสติ และบุคลิกภาพ เป็นต้น กลุ่ม แต่ละกลุ่มจะมีลักษณะเฉพาะกลุ่ม หรือความสามารถเฉพาะที่ได้รับจากคุณสมบัติเฉพาะตัว ของสมาชิกที่รวมเป็นกลุ่ม ซึ่งส่งผลให้แต่ละกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกันออกไปบุคลิกภาพของกลุ่ม

พิจารณาได้จากความสามารถของกลุ่มที่แสดงออกพฤติกรรมโดยรวมของสมาชิก ตลอดถึงการตัดสินใจและการแสดงออกของสมาชิกกลุ่มแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะโครงสร้างภายใน โดยเฉพาะ ซึ่งหมายถึงแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก หรือลักษณะในการรวมกลุ่มของสมาชิก เช่น การแสดงบทบาทตำแหน่งหน้าที่ และการสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เป็นต้น

2.2 พลัง หรือการเปลี่ยนแปลงบุคลิกลักษณะของกลุ่ม หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของสมาชิก มีลักษณะ 2 ประการ คือ ลักษณะที่ทำให้กลุ่มรวมกันได้ หมายถึง ความร่วมมือในการทำกิจกรรมของสมาชิก ซึ่งความสัมพันธ์จะดำเนินไปอย่างราบรื่น เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกัน (Cohesion) ซึ่งทำให้การรวมกลุ่มมีความเหนียวแน่นมั่นคงลักษณะที่ทำให้กลุ่มประสบผลสำเร็จ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่กระทำ เพื่อให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้

### 3. ทฤษฎีผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม (Theory of Group Achievement)

สต็อกคิลส์ ได้รวบรวมองค์ประกอบต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน แล้วสร้างเป็นทฤษฎีขึ้นเรียกว่า ทฤษฎีผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มโดยอธิบายว่า องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม มี 3 ประการ คือ

3.1 การรวมตัวกันของสมาชิก (Member inputs) เมื่อบุคคลมารวมกลุ่มกัน จะมีการแสดงออก และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน รวมถึงการคาดหวังผลที่เกิดขึ้น จากการทำบุคคลมารวมกลุ่มกัน ซึ่งจะมีลักษณะ ดังนี้ สมาชิกมารวมกลุ่มกัน เมื่อสมาชิกมารวมกลุ่มกันจะมีการแสดงออกระหว่างสมาชิก ซึ่งเป็นลักษณะของการปฏิบัติสัมพันธ์ต่อกัน การแสดงออก เป็นลักษณะของการตอบโต้หรือตอบสนอง โดยการตัดสินใจหรือการแสดงออกความคิดเห็น หรือการให้ความร่วมมือในการทำงาน ความคิดหวัง เป็นส่วนประกอบที่จะช่วยให้สมาชิกรู้สึกพึงพอใจจากการที่ได้เข้ามาร่วมกลุ่ม เช่น เป้าหมายของกลุ่มหรือการแสดงบทบาทต่างๆ ที่เสริมสร้างในกลุ่ม

3.2 สื่อกลางในการร่วมกันของกลุ่มสมาชิก (Mediating variable) เมื่อสมาชิกมีการแสดงออก มีปฏิสัมพันธ์ และมีการคาดหวังผลร่วมกัน สิ่งที่จะช่วยให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การกำหนดโครงสร้างของกลุ่มขึ้นเพื่อเป็นแนวปฏิบัติสำหรับสมาชิก ซึ่งประกอบด้วยสิ่งสำคัญ ดังนี้ โครงสร้างที่เป็นทางการ (Formal structure) หมายถึง การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ตลอดถึงรายละเอียดของงาน สำหรับการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่ม โครงสร้างสำหรับบทบาทของสมาชิก (Role structure) หมายถึง การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบตลอดถึงอำนาจของการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม (Group achievement) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการที่สมาชิกได้มาร่วมกิจกรรม มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีการคาดหวังและ

แสดงตามโครงสร้างกลุ่มผลที่เกิดขึ้นจะประกอบด้วย **เนื้องาน (Productivity)** **ขวัญและกำลังใจ** ในกลุ่มสมาชิก (Group moral) และ**ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวระหว่างสมาชิก (Group cohesion)**

#### 4. ทฤษฎีว่าด้วยบุคลิกภาพของกลุ่ม (Group Syntality Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่ตั้งขึ้นโดย **แคเทล (Cattell)** เมื่อปี ค.ศ. 1948 ทฤษฎีของเขาประกอบไปด้วย **ส่วนสำคัญ 2 ส่วน** ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ส่วนแรกเกี่ยวกับมิติต่างๆ (Dimensions) ของกลุ่ม และส่วนที่สองเกี่ยวกับพลวัตของบุคลิกภาพรวมของกลุ่ม (Dynamics of Syntality) ในส่วนแรกหรือส่วนที่เกี่ยวกับมิติต่างๆ ของกลุ่มนั้น ประกอบด้วย

- 4.1 ลักษณะของประชากร หรือสมาชิกของกลุ่ม (Population traits)
- 4.2 ลักษณะของบุคลิกภาพของกลุ่ม (Syntality traits)
- 4.3 ลักษณะโครงสร้างภายใน (Characteristic of internal structure)

#### หลักการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาตำรา และเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าได้มีผู้ให้หลักการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

วิภาพร มาพบสุข (2543, หน้า 314-315) ได้กล่าวถึง หลักการทำงานเป็นทีม มี 5 ประการ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมาย ทีมงานจะต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
2. กำหนดกิจกรรม คือ การกำหนดงานให้สมาชิกทำ ว่าใครควรทำอะไร และใช้คนจำนวนเท่าใดให้ชัดเจน

3. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีม คือ การพิจารณาว่าใครควรทำหน้าที่อะไร แสดงบทบาทอะไร

4. กำหนดกระบวนการทำงาน คือ กำหนดว่าสมาชิกในทีมงานทำงานกันโดยวิธีใด
  5. กำหนดสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกในทีม คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานที่ดี
- สุเมธ แสงนิ่มนวล (2544, หน้า 73) ได้กล่าวถึง หลักการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. มีผู้นำทีมที่ดี
2. มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
3. มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
4. มีการชี้แนะแนวทางปฏิบัติ
5. มีการสื่อสารแบบเปิด

6. มีการเสียสละของสมาชิกที่ทีมงาน
7. มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่ม
8. สร้างค่านิยมให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่ม
9. มีการประสานงานที่ดี

ทิตินา แซมมณี (2545, หน้า 10) ได้กล่าวถึง หลักการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่จะมาร่วมกันทำ งานนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมาร่วมกันคือจะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกันเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

5. การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีโอกาสร่วมกันที่จะตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง

6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

เจษฎา บุญมาโฮม (2546, หน้า 119) ได้กล่าวถึง หลักในการทำงานเป็นทีมไว้ 5 ประการ

1. สมาชิกในทีมต้องมีการตอบรับและยอมรับผลสะท้อนหรือการตอบรับของสมาชิกอื่นๆ ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องให้สมาชิกในทีมรู้สึกสบายใจที่จะให้การตอบรับนั่นเองคือบรรยากาศของการทำงานต้องไม่เป็นอุปสรรค ผู้นำยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม ก็จะเป็นการสร้างบรรทัดฐานที่ดีในการทำงาน

2. การทำงานเป็นทีมต้องมีความเต็มใจ การเตรียมตัวและการเตรียมใจที่จะสนับสนุนสมาชิกในทีมด้วยกันระหว่างการดำเนินงาน การทำงานเป็นทีมที่ดี สมาชิกในทีมต้องแสดงความเต็มใจพร้อมที่จะรีบเข้าไปช่วยสมาชิกในทีมงาน เมื่อเขาต้องการความช่วยเหลือ ดังนั้น

สมาชิกในทีมต้องแสดงความสามารถไม่เพียงเฉพาะในเรื่องด้านที่เขาถนัดและดำเนินงานอยู่ แต่ในเรื่องที่สมาชิกคนอื่นในทีมรับผิดชอบด้วยเหมือนกัน

3. การทำงานเป็นทีมต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ทั้งนี้ การประสบความสำเร็จของทีมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานด้วยกัน สมาชิกในทีมต้องมีการตระหนักถึงความเห็นส่วนหนึ่งของทีม เตรียมพร้อมที่จะช่วยเหลือกันทำงาน ให้ความสำคัญต่อทีมงานในอันดับแรกก่อน สมาชิกของทีมต้องคิดว่าตนและทุกคนในทีมส่วนหนึ่งแยกจากกันไม่ได้ ไม่ใช่แต่ละคนมาทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ และต้องตระหนักว่าประสิทธิภาพของพวกเขาคือ ประสิทธิภาพของทีม งานขึ้นอยู่กับผลรวมของผลงานของสมาชิกทั้งหมดในทีมรวมกัน

4. การทำงานเป็นทีม รวมถึงการสนับสนุนเกื้อกูลระหว่างกันและกันการทำงานเป็นทีม ต้องมีค่านิยมประการหนึ่งว่าเป็นสิ่งจำเป็นและเหมาะสมประกาศสำหรับสมาชิกทุกคนๆ ที่จะต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามปรัชญาของทีม

5. ผู้นำทีมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานของทีมเป็นไปในลักษณะใด ผู้นำในทีมเป็นตัวช่วยให้แก่สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม ถ้าผู้นำทีมผูกพันต่อทีม เปิดใจ รับฟัง ร่วมมือ มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมก็มีแนวโน้มจะปฏิบัติตนในทางเดียวกับผู้นำทีม ถ้าผู้นำทีมอ่อนแอในเรื่องการปฏิบัติก็จะทำให้การดำเนินงานในทีมออกมาในลักษณะนั้นด้วย

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2547, หน้า 162-163) ได้กล่าวถึง หลักการทำงานเป็นทีมไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. มีการเตรียมการ
2. กำหนดเป้าประสงค์ร่วมกัน
3. กำหนดเวลาไว้ชัดเจน
4. สร้างสรรค์ความเข้าใจที่ดี
5. ยึดมั่นในหลักการ
6. ใช้ทักษะและประสบการณ์ที่ดีอยู่เสมอมาใช้
7. หาวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสม
8. ตรวจสอบข้อตกลงของทีมงาน
9. บทบาทการทำงานของทีม
10. บทบาทของสมาชิกชัดเจน

## ตอนที่ 6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิตติมา วรณศรี (2550) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาปัจจัยและสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษาและครูจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 600 โรงเรียนที่ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 8 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยชีวสังคม ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยความรู้ ปัจจัยไม่ความรู้ ปัจจัยการจัดการข้อมูล ปัจจัยสื่อสาร ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ และปัจจัยบรรยากาศองค์การ

2. การตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าปัจจัย ตัวแปรสังเกตได้และรูปแบบมีความเหมาะสม

3. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติ  $X^2 = 110.09$ ,  $p = 0.51$ ,  $df = 111$ ,  $GFI = 0.98$ ,  $AGFI = 0.95$  โดยปัจจัยในรูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนในวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้ร้อยละ 57 และมีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

3.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ การสื่อสารมีขนาดอิทธิพลสูงที่สุดเท่ากับ 0.36 รองลงมาคือ ปัจจัยชีวสังคม มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.20

3.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าสูงที่สุด คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.37 รองลงมาคือ ปัจจัยบรรยากาศมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.28 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

3.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมสูงที่สุดต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.43 รองลงมาคือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.40

ชลาชัย นิมิบุตร (2550) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิสัยทัศน์ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ ปัจจัยภายในตัวผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยภายในโรงเรียน และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน โดยใช้วิธีวิจัยผสมวิธีแบบนำ-รอง ที่มีการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและเสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม 4 ชุด และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก 4 ชุด ใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,710 คน ที่สุ่มจากผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าห้องชั้น ครู และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดังกล่าว 190 โรงเรียนในปีการศึกษา 2549 และใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน จากโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนมีคะแนนวิสัยทัศน์อันดับสูงสุดเป็นกรณีศึกษาแบบเด่น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ หลังจากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์มาสังเคราะห์เพื่อสรุปผลการ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ระดับสูง ทั้งสามมิติ โดยระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบันเป็นปัจจัยที่ทำให้การเผยแพร่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถทำนายวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนได้มี 5 ปัจจัย จากทั้งหมด 18 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายในตัวผู้บริหารโรงเรียนสองปัจจัย คือ พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยภายในโรงเรียนสองปัจจัย คือ พฤติกรรมสนับสนุน และพฤติกรรมแตกแยก ส่วนปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนมีเพียงปัจจัยเดียว คือ การมีส่วนร่วม โดยพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด แต่เมื่อพิจารณาโดยการสังเคราะห์ข้อค้นพบเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ได้ข้อสรุปเพิ่มเติมว่า พฤติการณ์สั่งการ และการให้ความช่วยเหลือจากชุมชนเป็นอีกสองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน

ณัฐพงษ์ สุขโข (2549) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา และปัจจัยที่มีผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการส่งแบบสอบถาม จำนวน 70 ฉบับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งด้านพฤติกรรมการบริหาร และด้านสถานศึกษาโดยภาพรวมและแต่ละประเด็นในแต่ละเรื่อง เป็นเรื่องจริงที่สุดทุกประเด็นและทุกเรื่อง

2. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านการประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ในเรื่องการมีเครื่องมือวัดเพื่อการประเมินผลตามสภาพจริง และการเผยแพร่ผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ ที่อยู่ระดับปานกลางค่อนข้างสูง

3. ปัจจัยที่มีผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เรียงตามลำดับความสำคัญ ประกอบด้วย นโยบายการบริหารสถานศึกษาของส่วนกลาง ( $X_9$ ) การจัดทำข้อมูล ( $X_4$ ) บรรยากาศภายในสถานศึกษา ( $X_8$ )

สมการพยากรณ์ ได้แก่

$$Y = .283 + .373X_9 + .307X_4 + .219X_8$$

$$\text{หรือ } Z = .421Z_9 + .351Z_4 + .217Z_8$$

นิกัญชลา ลั่นเหลือ (2554) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรม การแสดงออกภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเปรียบเทียบจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์เป็นผู้บริหาร และระดับสถานศึกษา และเพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 958 คน ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ที่มีค่าความเชื่อถือได้ตั้งแต่ 0.977 ถึง 0.989 วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนา และสถิติอ้างอิงโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิสเรล ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และจากการเปรียบเทียบ พบว่ามีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระหว่างผู้บริหารกลุ่มที่มีอายุ 41-50 ปี กับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี และกลุ่มอายุ 31-40 ปี และระหว่างกลุ่มที่มีอายุ 51-60 ปี กับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี และกลุ่มอายุ 31-40 ปี และระหว่างผู้บริหารกลุ่มที่อยู่ระดับประถมศึกษา กับกลุ่มที่อยู่ระดับมัธยมศึกษา นอกนั้น ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย และจากการเปรียบเทียบ พบว่ามีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

2.1 ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยบรรยากาศองค์การจำแนกตามเพศ

2.2 ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยการสื่อสารและปัจจัยบรรยากาศองค์การ จำแนกตามอายุ

2.3 ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยการสื่อสาร จำแนกตามประสบการณ์

2.4 ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยการสื่อสารและปัจจัยบรรยากาศองค์การ จำแนกตามระดับสถานศึกษาออกนั้นไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

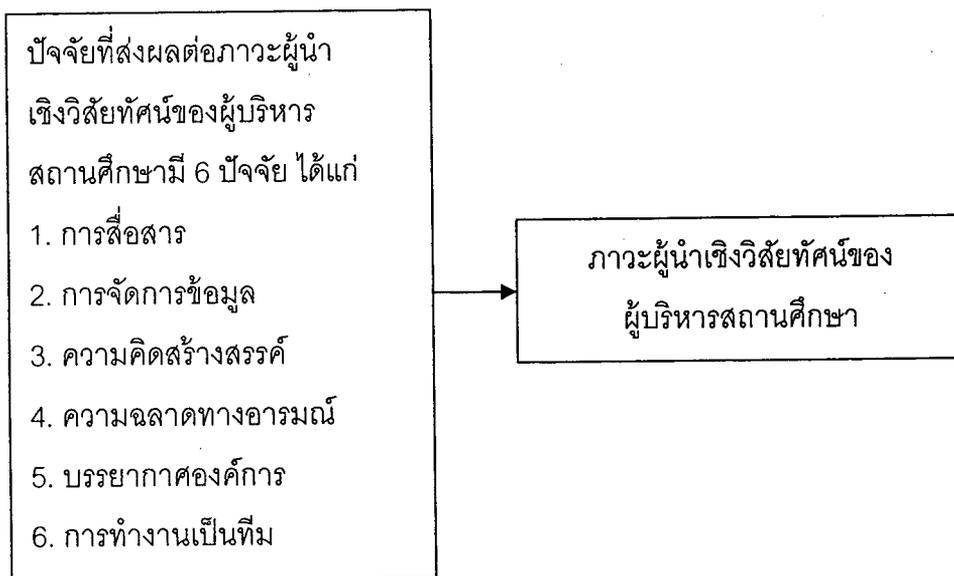
3. โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\bar{X} = 99.90$ ,  $df = 86$ ,  $GFI = 0.990$ ,  $AGFI = 0.970$ ,  $CFI = 1.000$ ,  $SRMR = 0.015$ ,  $RMSEA = 0.013$ ,  $CN = 1142.02$ ) โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ (0.87) ปัจจัยการสื่อสาร (0.15) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ (-0.04) และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ (-0.14) ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมี 1 ปัจจัย คือ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การ (0.70) กับปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ (-0.11) สำหรับอิทธิพลรวมมีค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ (0.87) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ (0.55) ปัจจัยการสื่อสาร (0.15) และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ (-0.14)

## ตอนที่ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคเหนือ ตอนล่าง สรุปเป็นกรอบแนวคิดได้ ดังนี้

## ตัวแปรต้น

## ตัวแปรตาม



ภาพ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย